2025年 8月 12日

# 株式会社サトー

## 2026年3月期 第1四半期 決算説明資料

**証券コード：6287**

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

FY25 Q1実績

マテリアリティ
最適化

資本コストや株価を
意識した経営の実現に向けて


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

FY25 Q1実績

マテリアリティ
最適化

資本コストや株価を
意識した経営の実現に向けて


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

## 決算のポイント

### ■ Q1（4～6月）実績

● **連結で前年同期比増収（+0%）・減益（-18%）**　**括弧内の%は対前年同期比**

- ✓ 海外ベース事業：減収（-5%）・減益（-13%）
- ✓ 海外プライマリー専業：増収（+2%）・減益（-57%）
- ✓ 日本事業：増収（+4%）・増益（5倍）

● **計画比の売上・営業利益は、日本事業が上振れ、海外事業は下振れ**

- ✓ 海外はベース事業のアジア・オセアニアの工場がけん引して計画を上振れたものの、プライマリー専業のロシアにおける対ユーロでのルーブル高による影響と生産能力増強によるコスト増などを受けて計画比で低調に推移して全体では下振れ
- ✓ 日本はメカトロ販売の回復が奏功して計画を上振れ


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●今回の決算のポイントです

●Q1単独実績は、前年同期比は連結で増収・減益となりました。括弧内の%は対前年同期比を示しています
●海外ベース事業での為替悪影響などによる減収を、マニュファクチャリング市場などでの投資意欲が堅調に推移した日本事業でカバーして全体では増収となりました
●営業利益は日本事業が大幅に増益となった一方、海外プライマリー専業でのコスト増の影響や、海外ベース事業の米国での前年同期にあった貸倒引当金戻入による販管費の反動増などをカバーできずに減益となりました

●社内の計画比で見ると、連結で売上高は海外ベース事業が下振れて、全体でも下振れました。営業利益は、日本事業がマニュファクチャリング市場やロジスティクス市場がけん引してメカトロ販売が堅調に推移したことと、アジア・オセアニア販社の工場などが上振れました。一方で海外プライマリー専業のロシアでは売上の過半がユーロ建・ルーブル決済のため、対ユーロでのルーブル高による為替悪影響を受けた減収と生産能力増強によるコスト増の影響などを受けて計画比未達となりました。その結果として、全体では下振れました

●詳細は次ページ以降でご説明いたします

## 自動認識ソリューション事業（連結）　Q1 (4～6月)※1

### 事業セグメント別売上高及び営業利益

（単位：百万円）

| | | | FY24 | FY25 | 前年比 | 現地通貨ベース |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 連結 | | 売上高 | 37,674 | 37,829 | +0.4% | +2.6% |
| | | 営業利益 | 2,864 | 2,359 | -17.6% | -11.3% |
| 海外 | ベース事業 | 売上高 | 13,355 | 12,628 | -5.4% | +0.4% |
| | | 営業利益 | 1,277 | 1,118 | -12.5% | -7.3% |
| | プライマリー専業 | 売上高 | 5,966 | 6,109 | +2.4% | +2.9% |
| | | 営業利益 | 1,301 | 561 | -56.9% | -54.7% |
| | 消去 | 営業利益 | 7 | -50 | - | - |
| | 計 | 売上高 | 19,321 | 18,737 | -3.0% | +1.2% |
| | | 営業利益 | 2,586 | 1,629 | -37.0% | -33.3% |
| 日本 | | 売上高 | 18,353 | 19,091 | +4.0% | +4.0% |
| | | 営業利益 | 186 | 864 | 4.6倍 | 5.1倍 |
| 消去 | | 営業利益 | 92 | -134 | - | - |

※1 ロシア子会社を除外した売上・営業利益はP. 39に掲載



Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●本スライド以降は、基本「前年同期比」の分析となります

●前スライド「今回の決算のポイント」に関わる実績数値は、表のとおりです
●ロシア子会社を除外した実績は39ページをご覧ください
●ロシア子会社の実績は、13ページの欧州プライマリー専業の数字をご覧ください

## 自動認識ソリューション事業（連結）　Q1 (4～6月)※1

### 業績

（単位：百万円）

| | FY24 | FY25 | 増減 | 前年比 |
|---|---|---|---|---|
| 売 上 高 | 37,674 | 37,829 | +154 | +0.4% |
| 営業利益 | 2,864 | 2,359 | -505 | -17.6% |
| 営業利益率 | 7.6% | 6.2% | -1.4pt | - |
| 経常利益 | 2,411 | 1,885 | -526 | -21.8% |
| 親会社株主に帰属する四半期純利益 | 1,197 | 1,211 | +13 | +1.1% |
| 実効税率 | 41.0% | 30.6% | -10.4pt | - |
| EBITDA※ | 4,174 | 3,768 | -405 | -9.7% |

**為替感応度：すべての通貨が1円/USDの円安に連動した場合、売上高+561百万円、営業利益+35百万円（FY25通期ベース）**

FY25 Q1 為替レート（期中平均）：144.59円/USD, 163.80円/EUR　（FY24 Q1 同為替レート：155.85円/USD, 167.84円/EUR

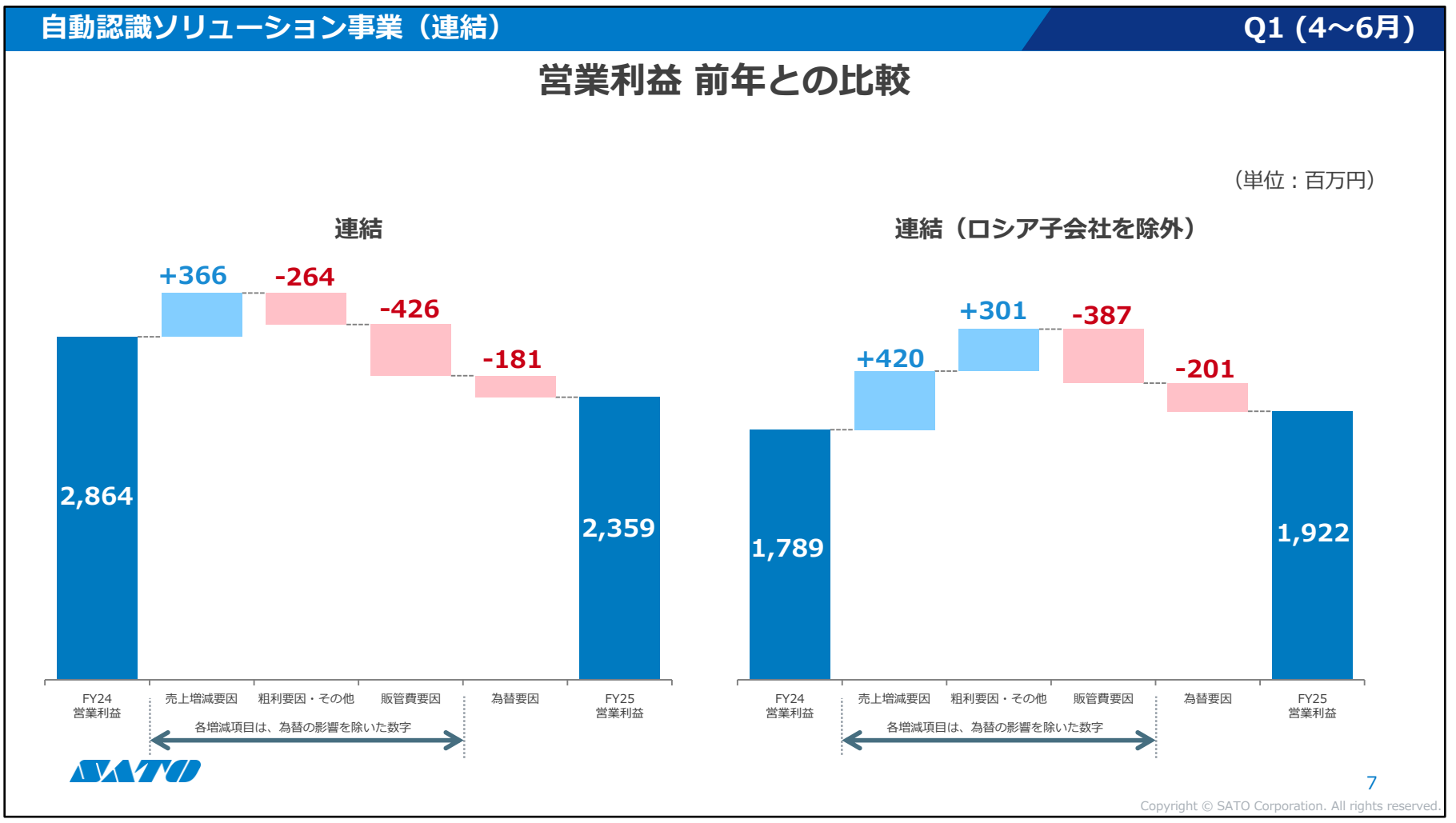
※　EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費
　・減価償却　FY25 Q1：　1,405百万円　　FY24 Q1：　1,270百万円
　・のれん償却　FY25 Q1：　3百万円　　FY24 Q1：　38百万円

※1 ロシア子会社を除外した売上・営業利益はP. 40に掲載



Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●こちらは連結業績です
●実効税率では、FY24 Q1がロシアとの租税条約変更によるFY23の繰延税金資産を一括で計上したことと、超インフレ会計適用による影響により上昇した税率が、通常の水準に戻ったことで前年同期比で低下しています




●こちらのスライドは、連結での営業利益の前年との比較です
●4ページの決算のポイントでご説明したとおり、全体では営業利益は減益となりました
●ロシア子会社を除外した前年との比較では、日本事業でメカトロ販売が堅調に推移したことによる粗利増が寄与して前年同期比で増益となっています

## 自動認識ソリューション事業（海外）　Q1 (4～6月)

### 総括

（単位：百万円）

| | FY24 | FY25 | 増減 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 前年比 | 現地通貨ベース |
| ベース事業 売上高 | 13,355 | 12,628 | -726 | -5.4% | +0.4% |
| プライマリー専業 売上高 | 5,966 | 6,109 | +143 | +2.4% | +2.9% |
| **売上高 計** | **19,321** | **18,737** | **-583** | **-3.0%** | **+1.2%** |
| 粗利額 | 7,964 | 7,083 | -881 | -11.1% | - |
| 粗利率 | 41.2% | 37.8% | -3.4pt | - | |
| ベース事業 営業利益 | 1,277 | 1,118 | -159 | -12.5% | -7.3% |
| プライマリー専業 営業利益 | 1,301 | 561 | -740 | -56.9% | -54.7% |
| 消去 営業利益 | 7 | -50 | -57 | - | - |
| **営業利益 計** | **2,586** | **1,629** | **-956** | **-37.0%** | **-33.3%** |
| 営業利益率 | 13.4% | 8.7% | -4.7pt | - | |

※ アルゼンチンにおけるIAS第29号超インフレ会計適用の影響を含む

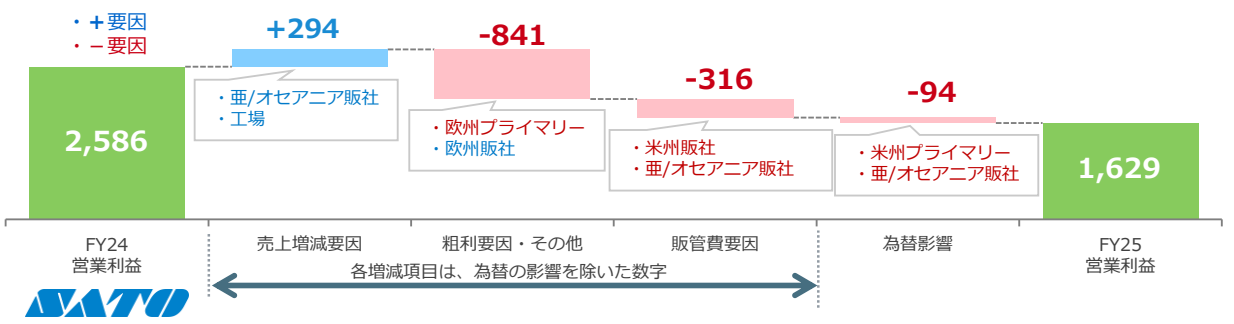
**売上**

- ベース事業はアジア・オセアニア販社がけん引したものの、欧米販社を中心に為替悪影響により減収
- プライマリー専業は欧州での税制変更による需要減の影響を受けたものの、為替好影響で増収

**営業利益**

- ベース事業は、アジア・オセアニアが引き続き好調に推移したものの、米州でFY24 Q1にあった貸倒引当金戻入による販管費の反動増により減益
- プライマリー専業は、欧州でのコスト増により減益

### 営業利益 前年との比較



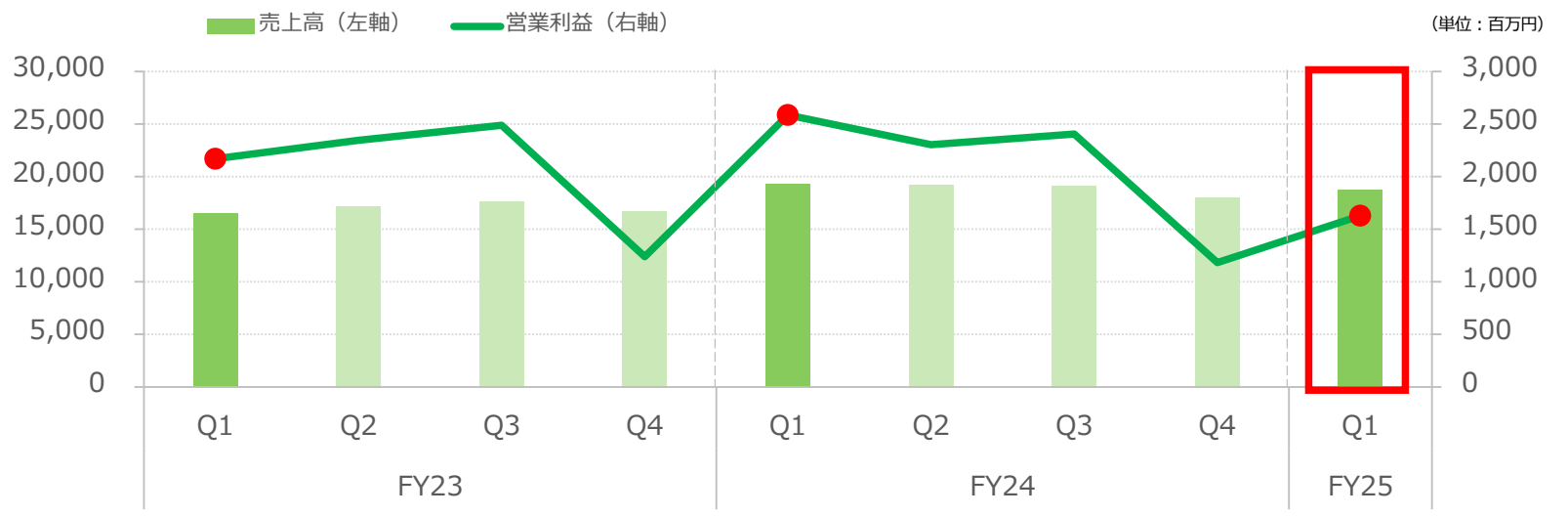

8

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●ここからは、海外事業についてご説明します
●海外事業は全体で減収・減益でした
●売上は、ベース事業でアジア・オセアニア販社がけん引したものの、欧米を中心に為替悪影響により減収となりました
●プライマリー専業はロシアでの税制変更による需要減の影響を受けたものの、為替好影響による増収でした。全体ではベース事業の減収影響をプライマリー専業の増収ではカバーしきれずに減収となりました
●営業利益は、ベース事業はアジア・オセアニアの工場を中心に好調に推移したものの、米国におけるFY24 Q1の貸倒引当金戻入に対して販管費の反動増を受けて、減益となりました
●プライマリー専業は、ロシアや南米でのコスト増により減益となりました
●地域別の詳細はこの後のスライドでご説明します

## 自動認識ソリューション事業（海外）　Q1 (4～6月)

### 売上高・営業利益 推移




| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 16,452 | 17,104 | 17,648 | 16,725 | 19,321 | 19,223 | 19,104 | 17,937 | 18,737 |
| 前年比 | +0.4% | -7.5% | -5.3% | +10.4% | +17.4% | +12.4% | +8.2% | +7.2% | -3.0% |
| 営業利益 | 2,169 | 2,346 | 2,490 | 1,238 | 2,586 | 2,303 | 2,405 | 1,183 | 1,629 |
| 前年比 | 2.4倍 | +11.2% | -5.6% | -14.3% | +19.2% | -1.8% | -3.4% | -4.4% | -37.0% |


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●こちらは四半期ごとの推移です

## 自動認識ソリューション事業（海外）　Q1 (4～6月)

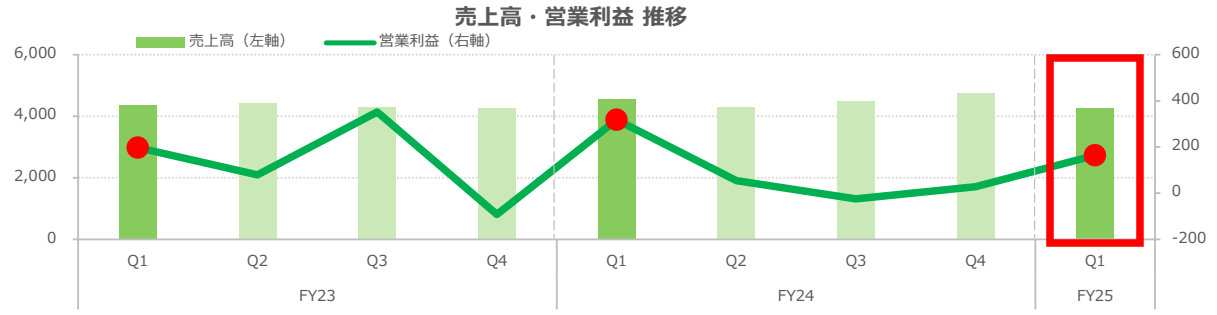
### 米州 ベース事業

（単位：百万円）

| | FY24 | FY25 | 増減 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 前年比 | 現地通貨ベース |
| 売上高 | 4,568 | 4,264 | -303 | -6.7% | +1.8% |
| 営業利益 | 318 | 164 | -153 | -48.4% | -43.7% |

※ アルゼンチンにおけるIAS第29号超インフレ会計適用の影響を含む

売上高・営業利益 推移




| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 4,353 | 4,412 | 4,293 | 4,274 | 4,568 | 4,294 | 4,503 | 4,768 | 4,264 |
| 前年比 | +3.3% | -6.0% | -7.2% | +14.6% | +4.9% | -2.7% | +4.9% | +11.5% | -6.7% |
| 営業利益 | 197 | 80 | 352 | -92 | 318 | 54 | -24 | 28 | 164 |
| 前年比 | +17.0% | -75.5% | -13.1% | - | +61.3% | -32.9% | - | - | -48.4% |

**売上**

- 米国は引き続き自動貼り大口商談やサプライ需要が増加したものの、為替悪影響により減収
- 南米はインフレ環境下においても、需要が堅調だったものの、為替悪影響を受けて減収

**営業利益**

- 米国でのFY24 Q1にあった貸倒引当金戻入による販管費の反動増を受けて減益
- 南米はインフレ環境下における人件費などコスト増の影響を受けて減益


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●ここからは、ベース事業の地域別説明です
●米州は、減収・減益となりました
●売上は、米国でロジスティクス市場むけ自動貼り大口商談と米国の相互関税影響によるサプライ需要増加などがあったものの、為替悪影響により減収となりました
●南米もインフレ環境下においても需要は堅調ながら、為替悪影響を受けて減収となりました
●営業利益は、米国に於けるFY24 Q1の貸倒引当金戻入による販管費の反動増を受けて減益となりました。加えて、南米でのインフレ影響による労務費・人件費の高騰によるコスト増の影響を受けて減益となりました

## 自動認識ソリューション事業（海外）　Q1 (4～6月)

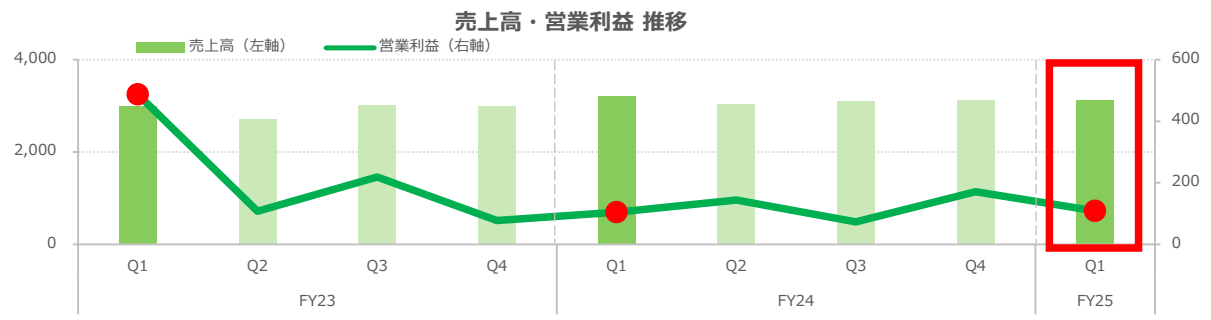
### 欧州 ベース事業

（単位：百万円）

| | FY24 | FY25 | 増減 | 前年比 | 現地通貨ベース |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 3,221 | 3,129 | -92 | -2.9% | -0.7% |
| 営業利益 | 105 | 109 | +4 | +4.3% | +6.0% |

**売上**

- 欧州全般は景気後退により投資意欲低調で全般に需要環境が厳しく減収
- ヘルスケア市場は全般が好調に推移




| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 2,991 | 2,714 | 3,008 | 2,999 | 3,221 | 3,028 | 3,106 | 3,121 | 3,129 |
| 前年比 | -6.4% | -16.9% | -4.5% | +7.5% | +7.7% | +11.6% | +3.3% | +4.1% | -2.9% |
| 営業利益 | 487 | 108 | 219 | 78 | 105 | 144 | 73 | 85 | 109 |
| 前年比 | 2.9倍 | -47.1% | +11.2% | -60.9% | -78.3% | +33.8% | -66.2% | +9.0% | +4.3% |

**営業利益**

- 上述の減収による影響を販管費のコントロールや市場ミックス改善によりカバーして利益横ばい


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

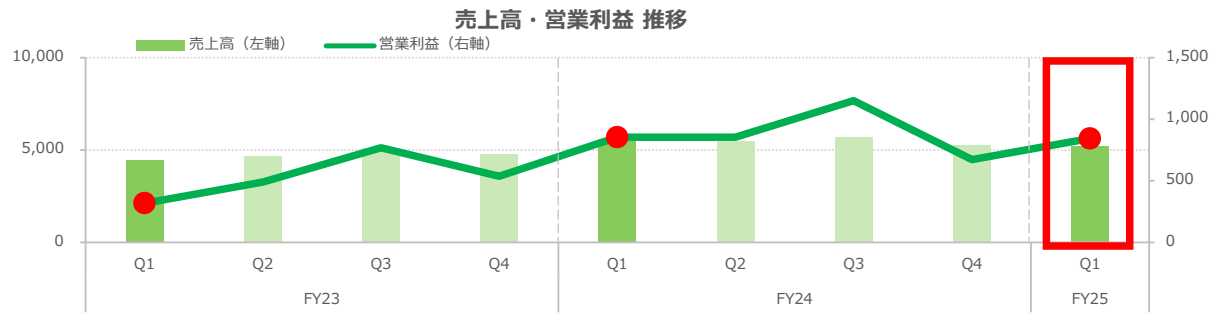
●欧州は、減収・利益横ばいでした
●売上は、欧州全般が景気後退により投資意欲が低調に推移したことで、欧州での主要市場であるリテール市場やフード市場を含めて全般に需要環境が厳しく、減収となりました
●一方でヘルスケア市場がPJM RFIDラベル向けの需要が堅調に推移して、全般に好調でした
●営業利益は、上述の減収影響があったものの、販管費コントロールや相対的に利益率の高いヘルスケア市場が好調に推移したことによるミックス改善が寄与し、利益は横ばいでした

## 自動認識ソリューション事業（海外）　Q1 (4～6月)

### アジア・オセアニア ベース事業

（単位：百万円）

| | FY24 | FY25 | 増減 | 前年比 | 現地通貨ベース |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 5,564 | 5,234 | -330 | -5.9% | -0.1% |
| 営業利益 | 853 | 843 | -9 | -1.1% | +4.7% |




| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 4,431 | 4,679 | 5,120 | 4,790 | 5,564 | 5,483 | 5,718 | 5,251 | 5,234 |
| 前年比 | +4.8% | -3.9% | +8.2% | +17.3% | +25.6% | +17.2% | +11.7% | +9.6% | -5.9% |
| 営業利益 | 318 | 490 | 769 | 537 | 853 | 854 | 1,151 | 671 | 843 |
| 前年比 | -10.0% | -19.3% | +4.9% | 2.0倍 | 2.7倍 | +74.2% | +49.7% | +25.0% | -1.1% |

**売上**

- タイのマニュファクチャリング市場とフィリピンのリテール大口商談が寄与したものの、台湾Argoxが間接販売の在庫過多による需要減の影響を受けて全体では減収
- 豪州の大口RFID案件が継続して好調に推移

**営業利益**

- 米州販社へのプリンター輸出が堅調に推移して工場収益が改善したものの、上述の台湾Argox減収影響により全体では利益横ばい
- 上述の豪州大口案件は継続して寄与

SATO

12

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●アジア・オセアニアは、減収・利益横ばいでした
●売上は、タイのマニュファクチャリング市場が堅調に推移したことと、フィリピンでのリテール向けRFID大口商談が寄与した一方、台湾Argoxが間接販売での代理店における在庫調整の影響を受けて全体では減収となりました
●営業利益は、米州販社向けのプリンター輸出が堅調に推移してマレーシアの工場収益が改善したものの、台湾Argox減収影響により全体では利益横ばいでした
●オーストラリア大口RFID案件は売上・利益ともに継続して寄与しています

## 自動認識ソリューション事業（海外）　Q1 (4～6月)

### 海外 プライマリー専業

（単位：百万円）

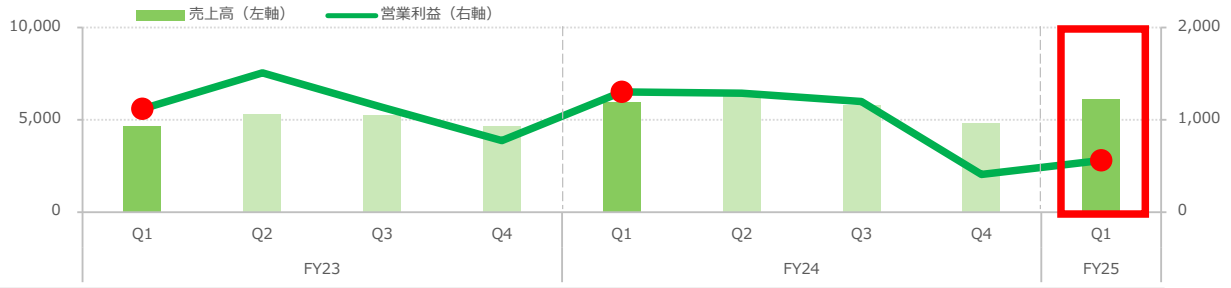
| | | FY24 | FY25 | 増減 | 前年比 | 現地通貨ベース |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 米州<br>Achernar社（アルゼンチン）<br>Plakorar社（ブラジル） | 売上高 | 960 | 922 | -38 | -4.0% | +21.5% |
| | 営業利益 | 255 | 135 | -120 | -47.0% | -29.2% |
| 欧州<br>Okil社/X-pack社（ロシア） | 売上高 | 4,904 | 5,089 | +184 | +3.8% | -0.9% |
| | 営業利益 | 1,028 | 413 | -614 | -59.8% | -61.6% |
| アジア・オセアニア<br>Hirich社（ベトナム） | 売上高 | 101 | 97 | -3 | -3.5% | +6.7% |
| | 営業利益 | 17 | 12 | -5 | -29.4% | -22.0% |
| 合計 | 売上高 | 5,966 | 6,109 | +143 | +2.4% | +2.9% |
| | 営業利益 | 1,301 | 561 | -740 | -56.9% | -54.7% |

※ アルゼンチンにおけるIAS第29号超インフレ会計適用の影響を含む

**売上**

- 欧州はロシアでの税制変更による需要減の影響を受けたものの、為替好影響で増収
- 米州はインフレ環境下においても、堅調な需要だったものの、為替悪影響を受けて減収

売上高・営業利益 推移




| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 4,676 | 5,297 | 5,226 | 4,661 | 5,966 | 6,416 | 5,775 | 4,796 | 6,109 |
| 前年比 | -1.7% | -6.2% | -14.6% | +2.5% | +27.6% | +21.1% | +10.5% | +2.9% | +2.4% |
| 営業利益 | 1,118 | 1,509 | 1,136 | 775 | 1,301 | 1,290 | 1,198 | 409 | 561 |
| 前年比 | 4.3倍 | +55.2% | -18.9% | -29.5% | +16.4% | -14.5% | +5.4% | -47.2% | -56.9% |

**営業利益**

- 欧州は生産能力増強によるコスト増や原材料費の上昇の影響を受けて減益
- 米州はインフレ環境下における人件費などコスト増の影響を受けて減益


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●プライマリー専業は、増収・減益でした
●先ず、売上高については、欧州では、ロシアはロシア国内における税制変更による需要減の影響は受けたものの、ルーブル高・円安による為替好影響を受けて増収となりました
●南米では、インフレ環境下においても需要は堅調だったものの、円に対して現地通貨安を受けて減収となりました
●次に、営業利益は、ロシアにおいて、対ユーロでのルーブル高による販売価格影響、生産能力増強による労務費や経費の増加や原材料費の上昇を受けて減益となりました
●南米も同様にインフレによる労務費や人件費の増加などコスト増の影響を受けて減益となりました

## 自動認識ソリューション事業（日本）　Q1 (4～6月)

### 総括

（単位：百万円）

| | FY24 | FY25 | 増減 | 前年比 |
|---|---|---|---|---|
| メカトロ売上高 | 6,847 | 7,180 | +332 | +4.9% |
| サプライ売上高 | 11,505 | 11,911 | +405 | +3.5% |
| **外部売上高 計** | **18,353** | **19,091** | **+738** | **+4.0%** |
| 粗利額 | 8,127 | 8,935 | +808 | +9.9% |
| 粗利率 | 44.3% | 46.8% | +2.5pt | - |
| **営業利益** | **186** | **864** | **+678** | **4.6倍** |
| 営業利益率 | 1.0% | 4.5% | +3.5pt | - |

メカトロ：プリンターやラベル自動貼付機器、スキャナー、ハンドラベラーなどのハードウェア、ソフトウェア、保守サポートなど
サプライ：消耗品。可変情報ラベル、RFIDタグ、プライマリーラベル（商品シール）、リボンなど

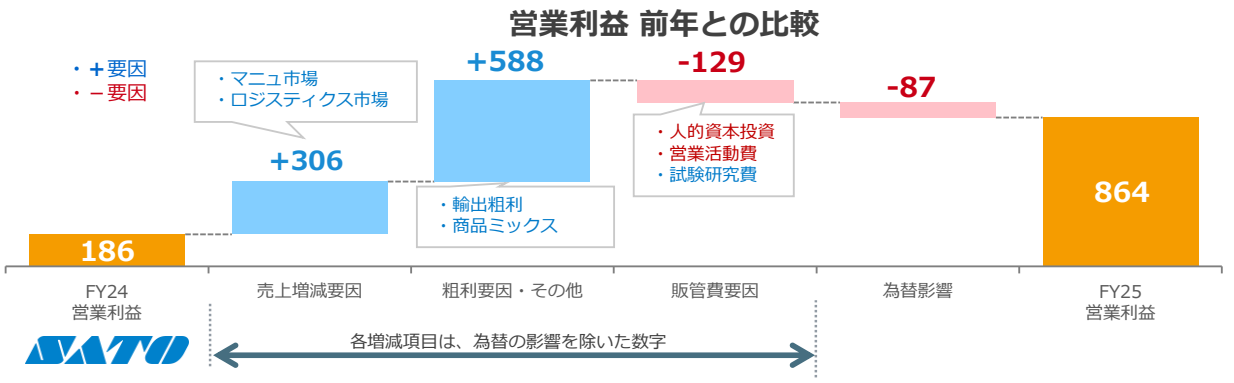
**売上**

- メカトロ：マニュファクチャリング市場での効率化投資などによる堅調な需要がけん引して増収。改正物流効率化法関連の需要捕捉も寄与
- サプライ：全般に堅調な需要により増収

**営業利益**

- 上述の増収効果と商品ミックス改善、プリンター輸出増加により増益。販管費コントロールも寄与

**営業利益 前年との比較**



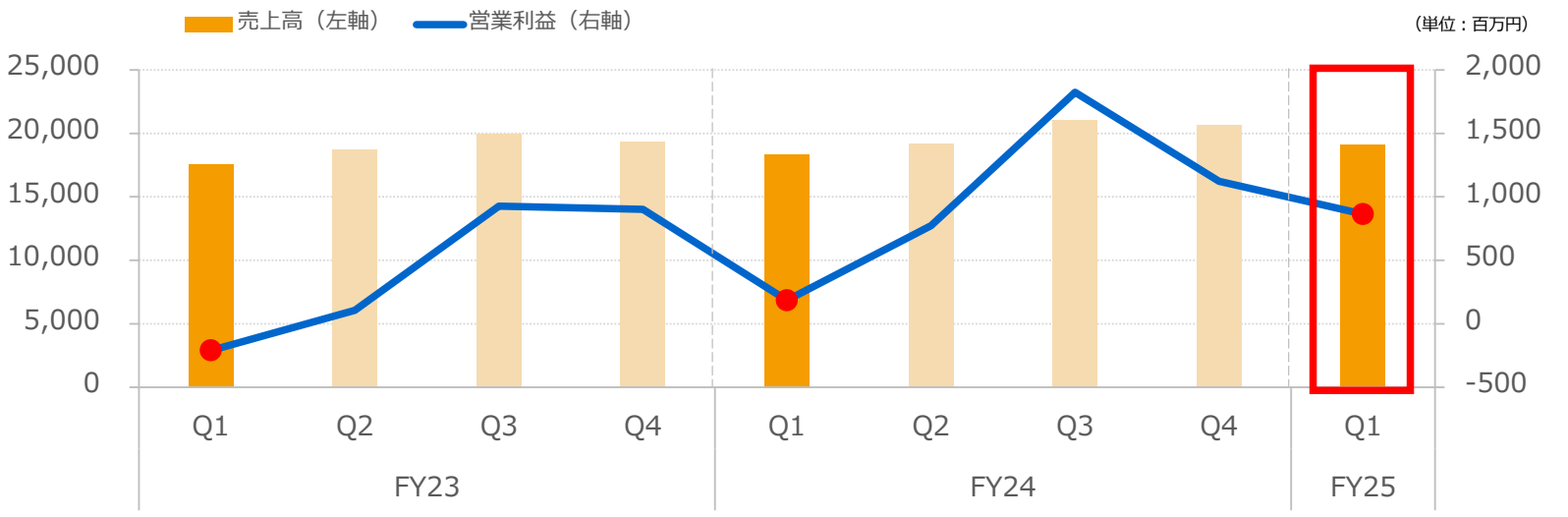


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●ここからは、日本事業についてご説明します
●日本事業は、増収・増益でした
●メカトロは、マニュファクチャリング市場での効率化投資などの需要がけん引して増収となりました。加えて、FY24から引き続き改正物流効率化法関連での需要も寄与しています
●サプライは、全般に堅調な需要により増収となりました
●営業利益は、これらの増収効果と商品ミックス改善やプリンター輸出増加により増益となりました。加えて、販管費コントロールも寄与しています

## 自動認識ソリューション事業（日本）　Q1 (4～6月)

### 売上高・営業利益 推移




| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 17,536 | 18,692 | 19,980 | 19,305 | 18,353 | 19,191 | 21,016 | 20,658 | 19,091 |
| 前年比 | +1.4% | +2.2% | +3.8% | -0.2% | +4.7% | +2.7% | +5.2% | +7.0% | +4.0% |
| 営業利益 | -210 | 106 | 927 | 901 | 186 | 773 | 1,824 | 1,123 | 864 |
| 前年比 | - | -88.7% | -16.4% | +51.5% | - | 7.3倍 | +96.8% | +24.6% | 4.6倍 |


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

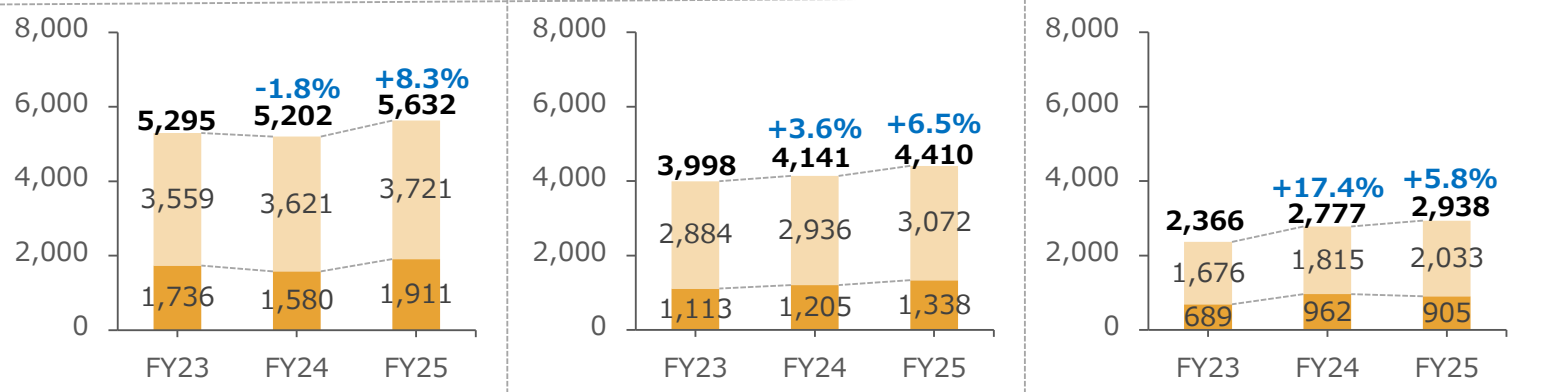
●こちらは四半期ごとの推移です

## 自動認識ソリューション事業（日本）　Q1 (4～6月)

### 市場別売上高推移　(1/2)※1

■：メカトロ　■：サプライ　（%は前年同期比）

（単位：百万円）




| | マニュファクチャリング※2 | ロジスティクス※3 | リテール |
|---|---|---|---|
| 売上高 | | | |
| 事業環境 | 生成AI向けなどの需要増加で先端半導体の生産が好調。深刻な人手不足に伴うDX化の加速を背景に効率化投資が引き続き好調 | ECやインバウンド需要の活況などによる物量増が継続して全般に好調。人手不足や改正物流効率化法関連への対応ニーズが継続 | 食品スーパーでは店舗におけるDX化をはじめとする効率化への投資が引き続き好調。EC業界での投資も堅調 |
| 当社状況 | サプライ販売はほぼすべての業界が堅調に推移して増加。メカトロは電子部品業界の自動貼りと自動車関連の大口商談が寄与してほぼすべての業界で増加 | サプライは物量増による需要増加を捕捉して全業界で増加。メカトロは改正物流効率化法関連への対応やインバウンド需要が継続したこととEC業界の大口案件も寄与して増加 | サプライはインバウンド需要が堅調なことを背景に商品小売業がけん引して増加。メカトロは前年同期の一部EC関連の大口案件反動減を、商品小売業の大口案件でカバーしきれず減少 |

※1 FY24 Q1より保守サポート売上の一部をメカトロに計上。グラフは遡及修正後
※2 FY25 Q1よりマニュファクチャリングと公共を合算。グラフは遡及修正後
※3 FY23 Q1より一部業界を公共からロジスティクスに区分変更。グラフは遡及修正後


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

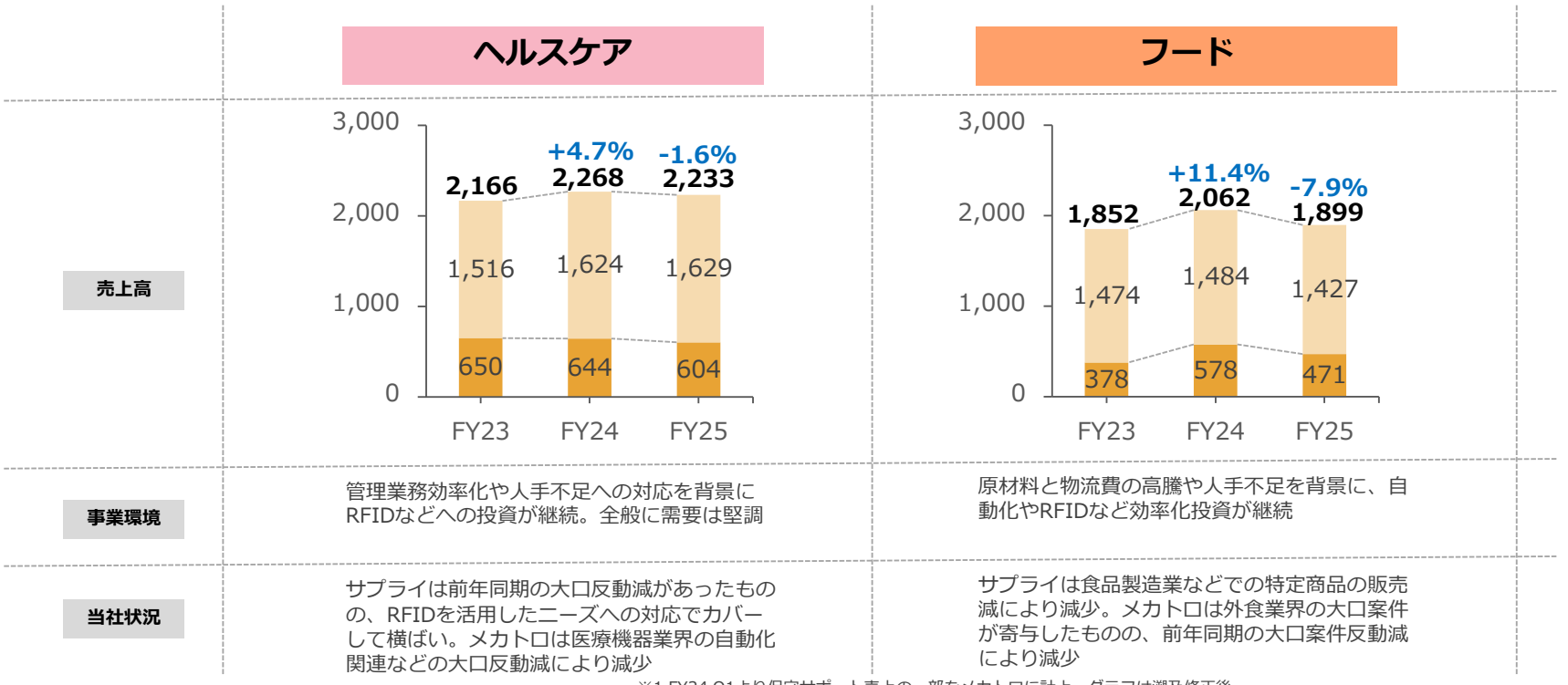
●続いて国内市場別の売上高の状況です
●マニュファクチャリングは、FY24から引き続き生成AIなどの需要増加による先端半導体生産が好調に推移していることを受けて、電子部品業界はもちろん、関連する化学業界などで売上が増加しています。加えて、自動車業界も好調に推移したことにより、ほぼすべての業界でサプライ販売が増加しました。メカトロ販売は電子部品業界の自動貼りと自動車関連の大口商談が寄与しました。製造物流の商談も継続して増加しています
●当四半期よりマニュファクチャリング市場と公共の実績を合算して記載しております
●ロジスティクスは、物量増や改正物流効率化法（いわゆる、改正物効法）に関わる需要継続で、引き続き好調です。インバウンド需要の拡大を背景に観光客向け荷物配送用のプリンター販売の増加が継続しています
●リテールは、FY24に引き続きサプライがインバウンド需要堅調などを背景に商品小売業の回復がけん引して増加しました。一方でメカトロは、前年同期の一部のEC関連の大口案件の反動減を、商品小売業向けの大口案件でカバーしきれずに売上が減少しました。ただし、食品スーパーなどでは人手不足や属人化解消のためへの投資意欲は高い水準で継続しており、需要も好調に推移しています

## 自動認識ソリューション事業（日本）　Q1 (4～6月)

### 市場別売上高推移　(2/2)※1

■：メカトロ　■：サプライ　（※%は前年同期比）

（単位：百万円）




※1 FY24 Q1より保守サポート売上の一部をメカトロに計上。グラフは遡及修正後

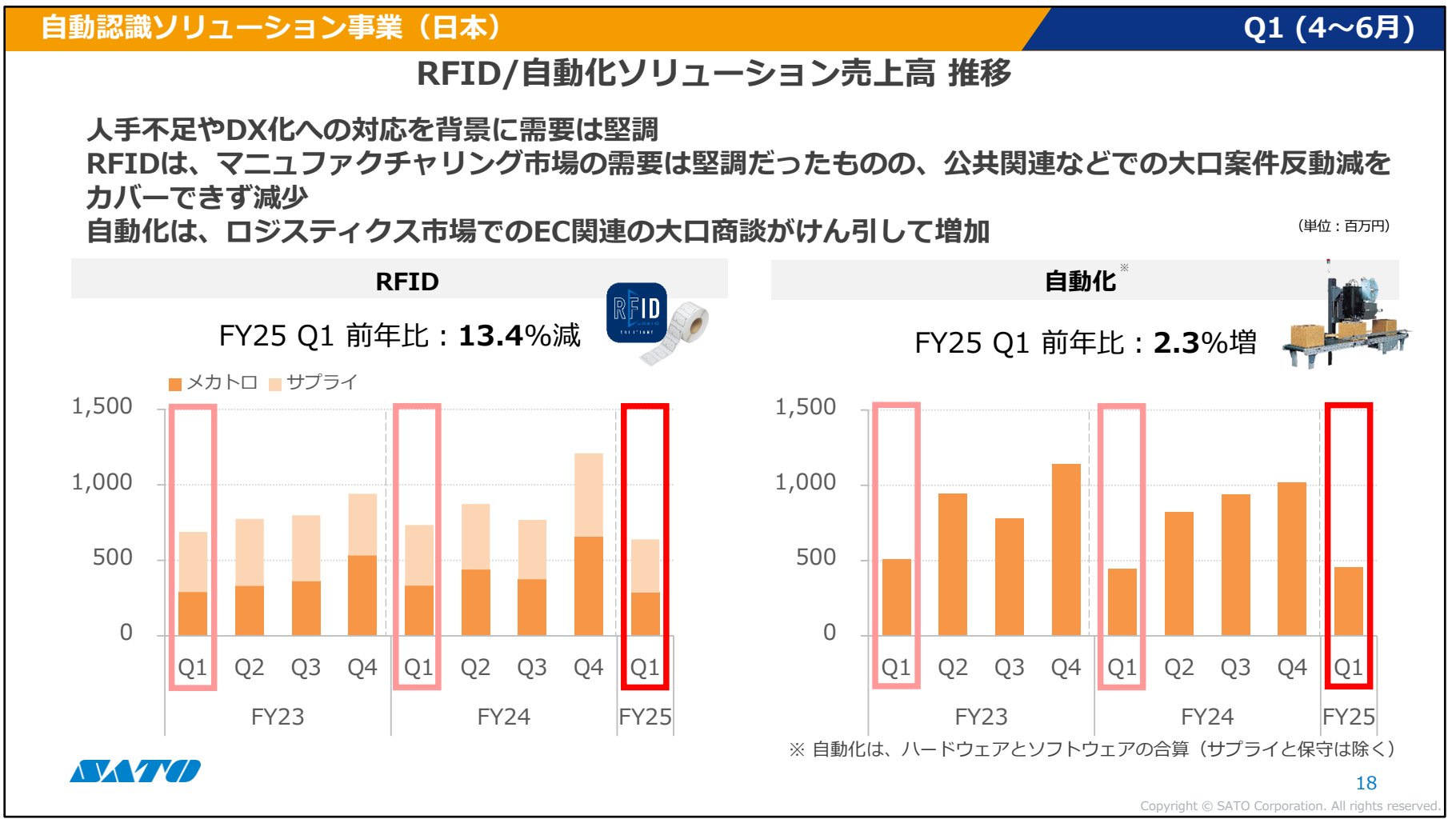
17

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●ヘルスケアは、サプライは前年同期の大口反動減があったものの、RFIDを活用したソリューション商談でカバーして売上横ばいとなりました。メカトロは、自動貼り大口案件などの反動減を医療機器や病院業界を中心に効率化需要を捕捉したプリンターの売上増加でカバーしきれずに減少しました

●フードでは、サプライは価格改定が寄与したものの、食品製造業などでの特定商品の販売減により減少しました。メカトロは前年同期にあったトレーサビリティ関連の大口案件の反動減を自動貼り大口案件などでカバーしきれずに減少となりました

●四半期単位では大口案件に左右されますが、需要は総じて堅調です




●日本のRFIDおよび自動化ソリューションの売上高四半期推移です
●引き続き、需要は堅調です
●RFIDは、マニュファクチャリング市場での需要は堅調だったものの、公共関連などでのサプライ大口案件の反動減をカバーしきれずに全体では減少となりました
●自動化は、ロジスティクス市場でのEC関連の大口商談がけん引して増加しました

## 自動認識ソリューション事業（海外）　Q1 (4～6月)

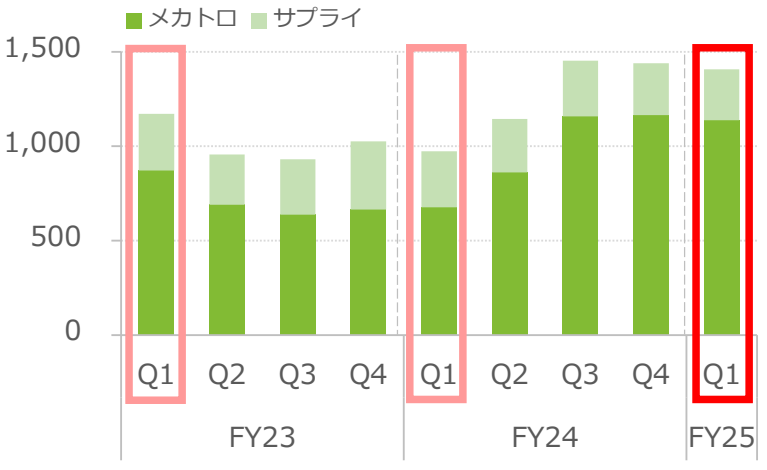
### RFID/自動化ソリューション売上高 推移

**人手不足やDX化への対応を背景に需要は好調**
**RFIDは、マニュファクチャリング市場の大口案件が継続して増加**
**自動化は、欧州で景気後退の影響を受けたものの、米国ロジスティクス市場の大口案件が継続して増加**

（単位：百万円）

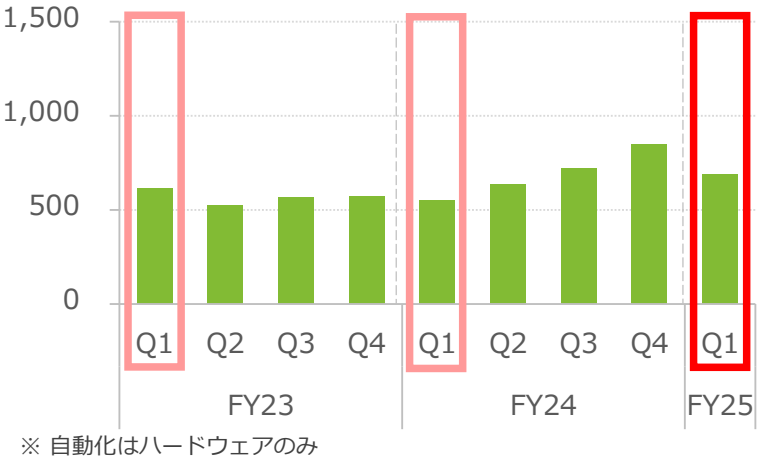
**RFID**

FY25 Q1 前年比：**45.3**%増




**自動化**※

FY25 Q1 前年比：**25.4**%増




※ 自動化はハードウェアのみ

SATO

19

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●こちらは海外です
●人手不足やDX化への対応を背景に需要は好調です
●RFIDは、マニュファクチャリング市場の大口案件が引き続き寄与して増加しました
●自動化は、欧州を中心に景気後退の影響を受けるものの、米国のロジスティクス市場関連むけの大口案件が寄与して増加しました

## 自動認識ソリューション事業（連結）

### FY25 業績計画

（単位：百万円）

| | 上期 | | 下期 | | 通期 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 計画 | 前年比 | 計画 | 前年比 | 計画 | 前年比 |
| 売 上 高 | 78,600 | +3.3% | 82,400 | +4.7% | 161,000 | +4.0% |
| 営業利益 | 5,500 | -4.8% | 7,000 | +6.7% | 12,500 | +1.3% |
| 経常利益 | 5,300 | +8.5% | 6,800 | +8.6% | 12,100 | +8.6% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 3,300 | +9.0% | 4,400 | +6.7% | 7,700 | +7.7% |
| | ＜参考＞ | | | | | |
| EBITDA | 17,884 | ←2024年度通期 | | | 18,200 | +1.8% |

※ EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

FY25 想定レート　：　140円/USD,　160円/EUR
FY25 Q1為替レート (期中平均)　：144.59円/USD,　163.80円/EUR
FY24 通期為替レート (期中平均)：152.62円/USD,　163.87円/EUR

SATO


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●こちらは、FY25業績計画です
●FY25業績計画は、特に変更はございません。Q1までは日本事業が好調に推移しており、お客さまニーズを見極めながら、各施策を実行して計画達成をめざします
●米国相互関税による影響は米国販社でのプリンター価格改定による売上・利益への直接影響はありますが、他地域での間接影響による吸収されて連結全体では大きな影響がないとみています。関税影響が業績に大きな影響を与えると判断した場合には、速やかに開示をいたします

FY25 Q1実績

マテリアリティ
最適化

資本コストや株価を
意識した経営の実現に向けて


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●ここからは、当社の中長期視点での取り組みについてご説明します。まず、マテリアリティの見直しと最適化についてご報告します

## マテリアリティ（重要課題）最適化

**事業が貢献しうる社会課題を見直し、重点領域の特定を通じて価値創出の方向性を明確化**

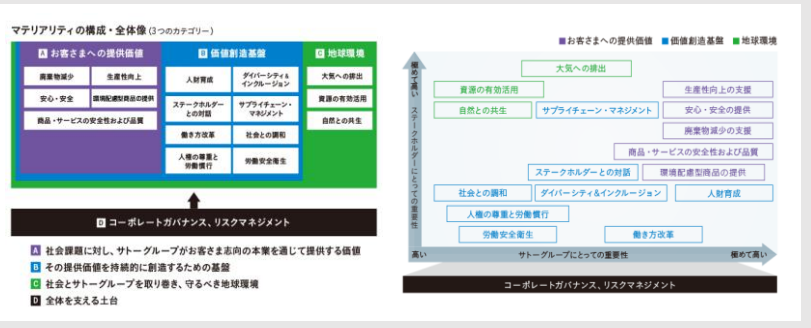
### 背景

- 責任ある生産・消費、資源枯渇、人口減少、労働力不足、ガバナンスの重要性の高まりなど、社会課題が複雑かつ広範化。グローバル視点での見直しが必要

### ねらい

- ”あらゆるものを情報化して社会のうごきを最適化する”ことを実現して、社会課題の解決に必要とされる存在となることにより、持続的な企業価値を創出する
- 中長期の経営判断・資本配分に活用する判断軸を構築

**2019年策定の旧マテリアリティ全体像**



経営層・社外有識者も含め半年以上、
11回超の議論を実施
社内外ステークホルダーの声を反映し
多面的に特定

SATO



Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

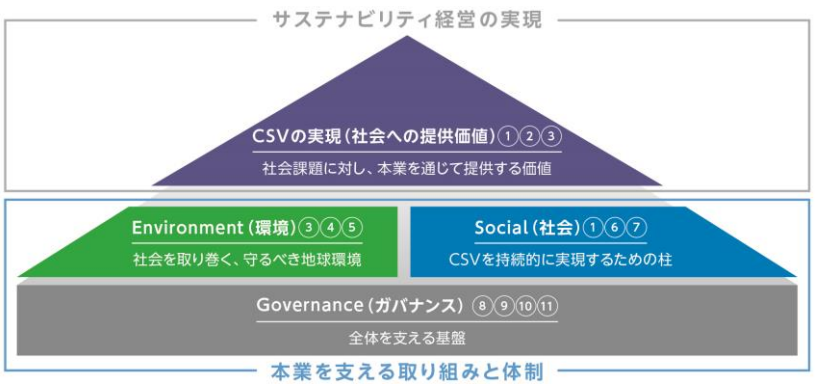
●当社が重要と考える社会課題と、その解決に向けた重点的な取り組み、いわゆる「マテリアリティ」についてご説明します
●当社がマテリアリティを初めて定めたのは2019年です
●それから約5年が経ち、社会や事業環境は大きく変化しました
●例えば責任ある生産・消費、資源枯渇、人口減少、労働力不足、そしてガバナンスへの関心の高まりなど、課題はより多様で複雑になっています
●一方で社内でも大きな変化がありました。CEOの交代に加え、現場の提案力や技術力も進化し、より高度なソリューション提供が可能になってきています
●こうした内外の変化を受け、当社としてどの社会課題にどう貢献するのか、価値創出の重点領域を見直す必要がありました
●その上で、経営陣が議論を重ねるとともに、社内外のステークホルダーの声にも耳を傾けながら、新たに重点テーマを見直しました

## CSV※に基づき最適化した新マテリアリティ

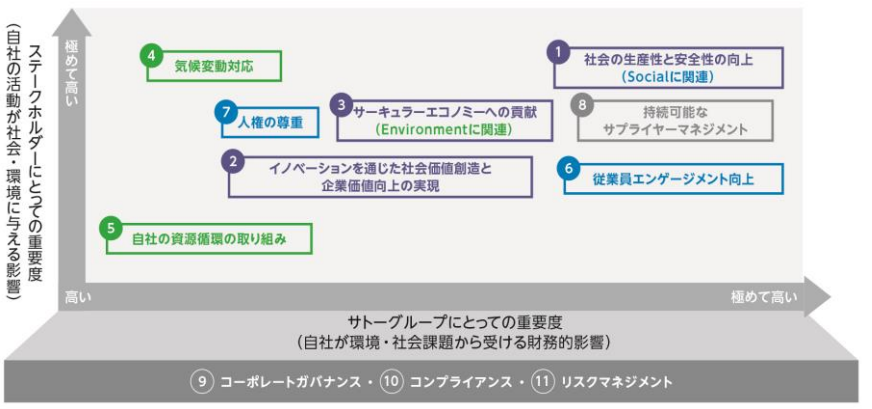
**価値創出の重点領域を再定義し、中長期経営判断の基準に位置づけ**

- **各マテリアリティに担当役員とKPIを設定し、定期的に進捗を検証**
- **CSVを軸に定めた重点領域は、すでに既存事業や新規領域で取り組みが進展**

**マテリアリティの構成と全体像**




**マテリアリティマップ**




※CSV（Creating Shared Value）：社会課題の解決と企業の成長を同時に実現する経営の考え方



Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●当社は、“本業を通じて社会課題を解決すること”が、企業価値の向上につながると考えています。言い換えれば、事業の成長と社会課題の解決を、同時に実現していくということです
●この考えを経営の真ん中に据え、今回のマテリアリティの見直しでは、CSVとESGを組み合わせて再構成しました
●それぞれに明確な役割を持たせています
●一般的には、CSVはESGの一部とされることもあります。実際に、投資家の方からもそうしたご意見をいただきました。それでも、あえてCSVを独立して、最も上位に位置づけたのは、当社の価値創出の中心に据えているからです
●CSVでは、当社ならではの強みを活かし、本業を軸に社会課題の解決に取り組むテーマを掲げています
●ESGは、当社の信頼性や長期的な持続性を支える“足元の基盤”と位置づけています。環境や人権、ガバナンスなど、見落としがないように重要テーマを整理しながら、将来的なリスクへの備えと、社外への透明性ある説明の両立を意識しています
●加えて、すべてのテーマに担当役員を配置しています。KPIと目標を設定し、進捗を定期的にモニタリングする体制を整えました
●このマテリアリティ群は、単なる整理表ではありません。中長期の経営判断や資本配分の基準として、実際の経営にも反映していきます

FY25 Q1実績

マテリアリティ
最適化

資本コストや株価を
意識した経営の実現に向けて


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●では、こうした価値創出の方針を、いかに経営に落とし込んでいくか
●ここからは、資本コストや株価を意識した経営の具体策についてご説明します

## 現状分析・評価

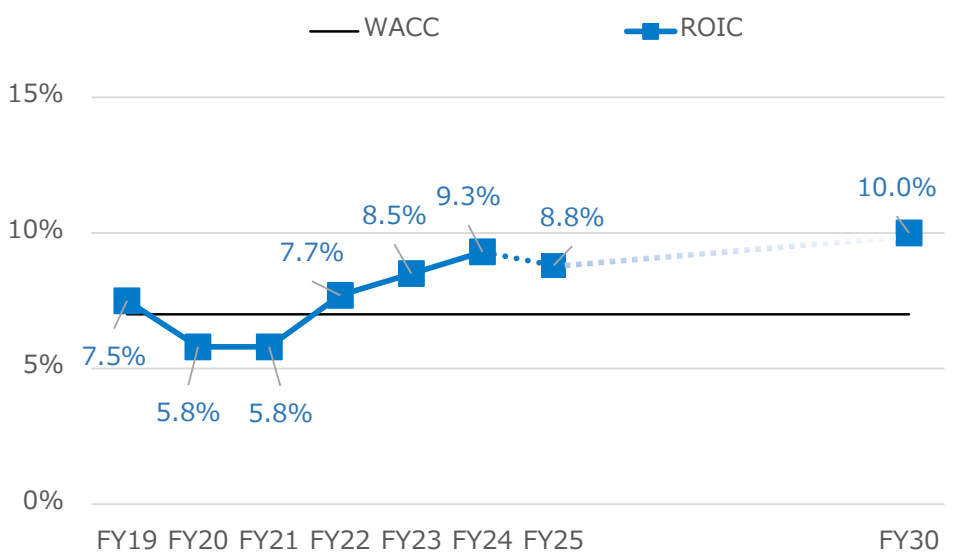
**ROICはWACCを安定的に上回る水準で推移。一方、企業価値向上には改善の余地あり**

WACC=**7**%（含む、プレミアム）

- 株主資本コストはCAPMを参考に算定
- ハードルレートはリスクに応じて通貨・国単位などで個別に設定（例：円 7%、ドル 8%、ユーロ 7%）

| WACC構成要素 | |
|---|---|
| 株主資本コスト | 7.2% |
| 負債コスト | 1.5% |
| プレミアム | 1% |

**WACCとROIC**



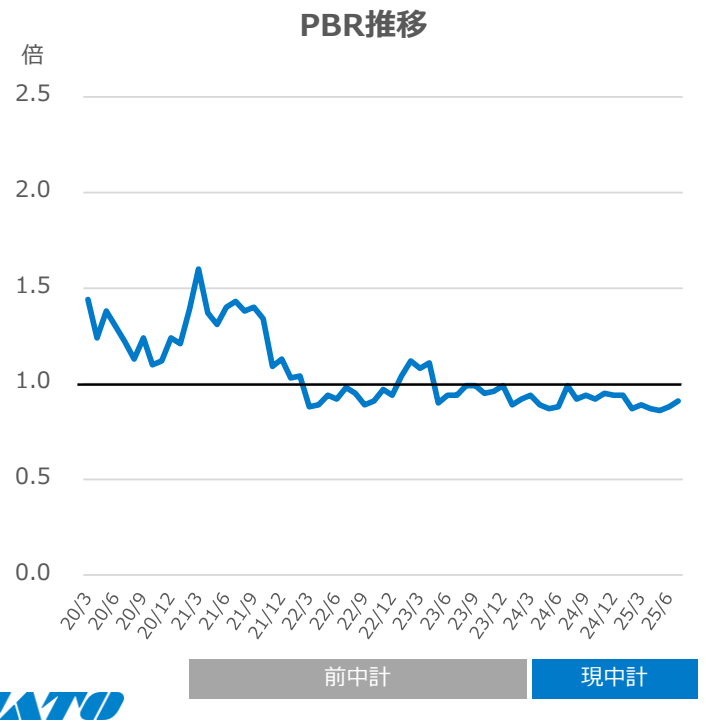


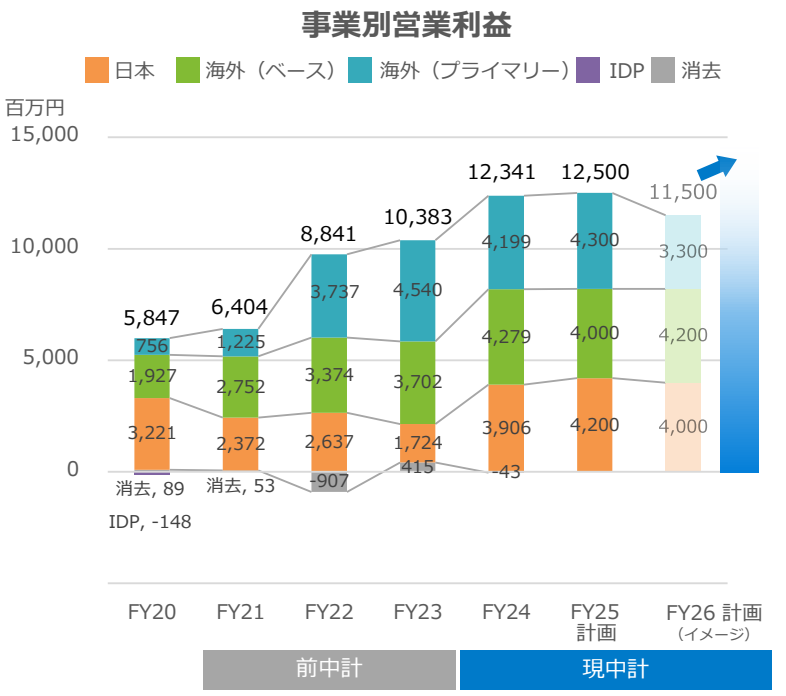
Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●まず、資本コストと資本効率について、現状をご説明します
●当社のROICは、安定してWACCを上回る水準を維持しています
●WACCについては、目安として7%を設定しており、今回はその構成要素についても開示しています
●こうした水準を保っているにもかかわらず、PBRは依然として1倍前後にとどまっており、時価と簿価の乖離が生じている状況です
●この評価ギャップの要因と、それにどう向き合っていくのか。次のスライドから、当社の考え方と対応についてご説明してまいります

## 現状分析・評価

**ROICがWACCを上回るも、PBRは1倍付近に留まる。評価ギャップは「安定的な成長への懸念」と認識**





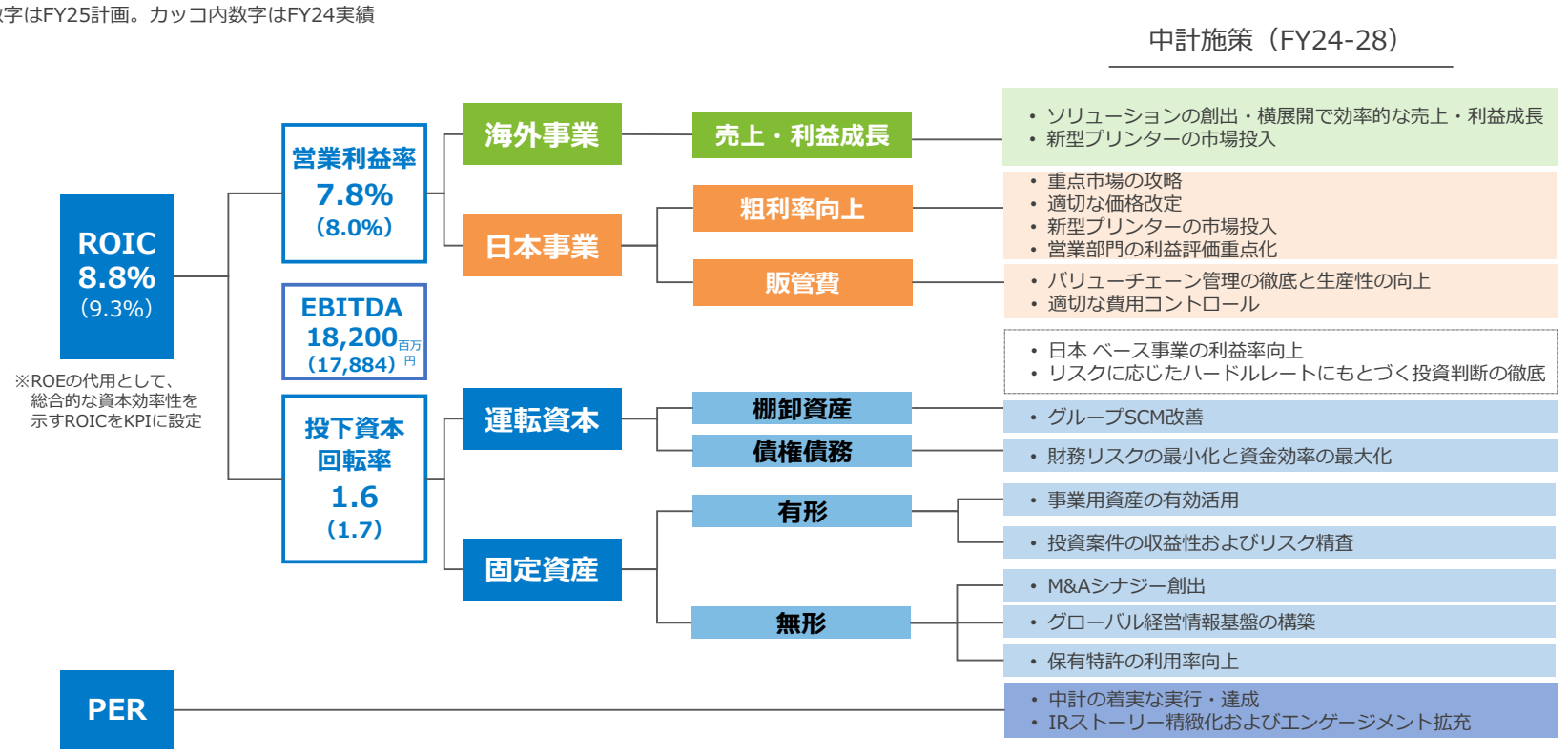

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●先ほどご説明したとおり、ROICはWACCを上回っており、理論的には、PBRも1倍を超える評価が期待できる水準にあります
●一方、現実にはPBRは引き続き1倍付近にとどまっており、資本市場との間には、評価のギャップが存在していると受け止めています
●私たちは、この背景には、“安定的な成長に対する懸念”があると見ています
●例えば、一部エリアに起因するボラティリティの高さや、今後の成長ストーリーの見え方に対する不透明感といった点が、市場にとっては判断を難しくする要因になっていると考えています
●こうした認識の下で、当社では、成長に向けた構造改革やROICの向上施策を段階的に進めています
●次のスライドでは、その具体的な取り組み内容についてご説明します

## PBR改善の取り組み

**PBR＝ROE×PER　ROEの代用としてROICをツリー分解し、構成項目ごとに取り組み**

数字はFY25計画。カッコ内数字はFY24実績



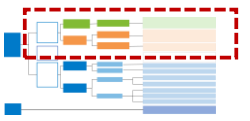

27

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●当社では、PBR改善に向けて、ROICを構成する要素ごとに課題を整理し、取り組んでいます
●まず、分子にあたる利益率については、収益構造の見直しやコスト最適化など、実行フェーズに入っている施策が複数あります
●一方、分母の資本効率では、運転資本の管理や投資判断プロセスの見直しなどを重点テーマとしています
●FY24では、各領域で取り組みを本格化させており、FY25では、優先順位を明確にしながら実効性を高めていきます
●全体としては課題を一つひとつの構成要素に分けて考え、体系的に対応するアプローチです
●ここからは、営業利益、続いて資本効率の順に、各テーマの進捗と今後の注力施策をご紹介してまいります

## PBR改善の取り組み（進捗）

### 安定的な利益成長をめざし、事業基盤の構築を推進



**営業利益率 7.8%（8.0%）**

**海外事業**

**売上・利益成長**

・ソリューションの創出・横展開で効率的な売上・利益成長
・新型プリンターの市場投入

**FY25**
- グローバルキーアカウント深耕に向けリソース配置
- ソリューション販売強化とサプライ生産体制の増強

**FY24**
・グローバルキーアカウント深耕への体制再構築で新規ソリューション案件を創出
・業界ごとの提案再現性を高める仕組みを整備

**日本事業**

**粗利率向上**

・重点市場の攻略
・適切な価格改定
・新型プリンターの市場投入
・営業部門の利益評価重点化

**FY25**
- 業界･地域の代表顧客との取り組み強化、成功事例の横展開を図る
- 営業利益基軸の評価制度への段階的な移行で収益意識を浸透

**FY24**
・重点市場/重点施策への注力
・計画通りの価格改定で粗利確保
・売上から粗利評価に移行が完了

**販管費**

・バリューチェーン管理の徹底と生産性の向上
・適切な費用コントロール

**FY25**
- バリューチェーン全体での業務プロセスを見直し、間接コストの重複・非効率を各事業本部で改善
- 販管費の管理精度向上を目的に管理会計プロジェクトを発足

**FY24**
・各事業本部で開発・製造～販促までを一体管理する体制へ移行
・バリューチェーン単位での採算性と課題を可視化
・商品ロードマップ見直し概ね完了。開発リソースの選択と集中に向けた準備を推進

**EBITDA 18,200 （17,884）百万円**

・日本ベース事業の利益向上
・リスクに応じたハードルレートに基づく投資判断の徹底

**FY25**
- CEO直轄の重点領域における事業化フェーズへの移行
- 「グローバル事業統括」が全事業本部を横断的に見る体制へ複数事業本部をまたぐ意思決定を開始

**FY24**
・CEO直轄プロジェクトを立ち上げ、全社の成長テーマとして取り組み始動

SATO

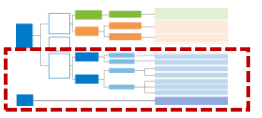


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●はじめに、ROICの分子にあたる営業利益の改善に向けた取り組みについてご説明します
●まず海外事業は、収益性に加えて、しっかりと売上を積み上げていくことが重要な局面だと捉えています
●その一環として、グローバルに展開する主要顧客である「グローバルキーアカウント」との関係をさらに深める取り組みや、ソリューション販売の強化を進めています。この“ソリューション”というのは、単なるパッケージ商品の提供にとどまらず、顧客課題に基づいた提案が可能な体制を指しています
●また、リカーリング型の収益拡大に向けて、サプライ商品の製造体制についても強化を進めています
●一方、日本事業では、特定業界や地域における代表的な顧客との取り組みを重点化します。業界内で波及力を持つ企業との実績づくりを通じて、収益性と展開力の両立を図る狙いです
●さらに、CEO直轄プロジェクトについても、現在、事業化フェーズへの移行が進んでいます。この取り組みは、今後の収益の柱となる新たなビジネスを創出することを目的に、成長余地や市場性を踏まえて、注力すべき分野に的を絞って進めています。スピードと実行力を重視し、経営トップが直接関与する体制としています
●加えて、組織面では、FY24に商品軸で企画・開発・製造・営業推進を一体化した事業本部制へと移行し、商品セグメントごとにバリューチェーンを統合することで、収益構造の可視化が進んできました
●さらに、FY25からは、これらの事業本部を統括する「グローバル事業統括」を新たに上位に設け、個別の最適化にとどまらず、事業横断での意思決定や、重複投資の回避、資源配分の最適化へとつなげていく体制としています

## PBR改善の取り組み（進捗）

### 資本効率の改善に向け、各領域で投下資本回転率向上の取り組みを推進中



**投下資本回転率 1.6（1.7）**

**運転資本**

**棚卸資産**
・グループSCM改善

FY25
➢ **PSI※に基づくプリンターの需給安定と在庫適正化の推進**
➢ **日本ではサプライ商品の顧客向け在庫契約・補充運用を見直し**

FY24
・プリンターでPSI体制を構築し、安定供給と在庫適正化の基盤を整備
・日本事業の在庫（サプライ商品）の長期滞留品や外部保管在庫を可視化

**債権債務**
・財務リスクの最小化と資金効率の最大化

FY25
➢ **ガバナンス管理体制を強化**
➢ **海外子会社を中心に債権管理と資金運用の実態把握を継続**

FY24
・一部地域でファクタリングを導入し、売掛金の早期回収と財務リスクを軽減
・海外全拠点で売掛債権の状況把握に着手

**固定資産**

**有形**
・事業用資産の有効活用
・投資案件の収益性およびリスク精査

FY25
➢ **資産や投資の運用状況を全体最適の視点で再評価**
➢ **遊休・低稼働資産の整理と撤退判断含む評価プロセスを構築**

FY24
・統合により資産・投資管理の横断的な見直しが可能な体制へ移行
・モニタリングや評価の高度化に向け、共通指標の導入を見据えた準備を進行

**無形**
・M&Aシナジー創出
・グローバル経営情報基盤の構築
・保有特許の利益率向上

FY25
➢ **M&A後の統合進捗や投資効果を可視化、判断基準を明確化**
➢ **グループ横断で経営情報を統一･活用する基盤を整備**

FY24
・M&A担当役員を任命
・モニタリングや統合プロセスの質を高める仕組み化に向け、体制の再整備を検討
・経営判断の精度の向上に資する各種プロジェクトの構想を具体化

**PER**
・中計の着実な実行・達成
・IRストーリー精緻化および
エンゲージメント拡充

FY25
➢ **中計の刷新と成長領域への投資を前倒し**

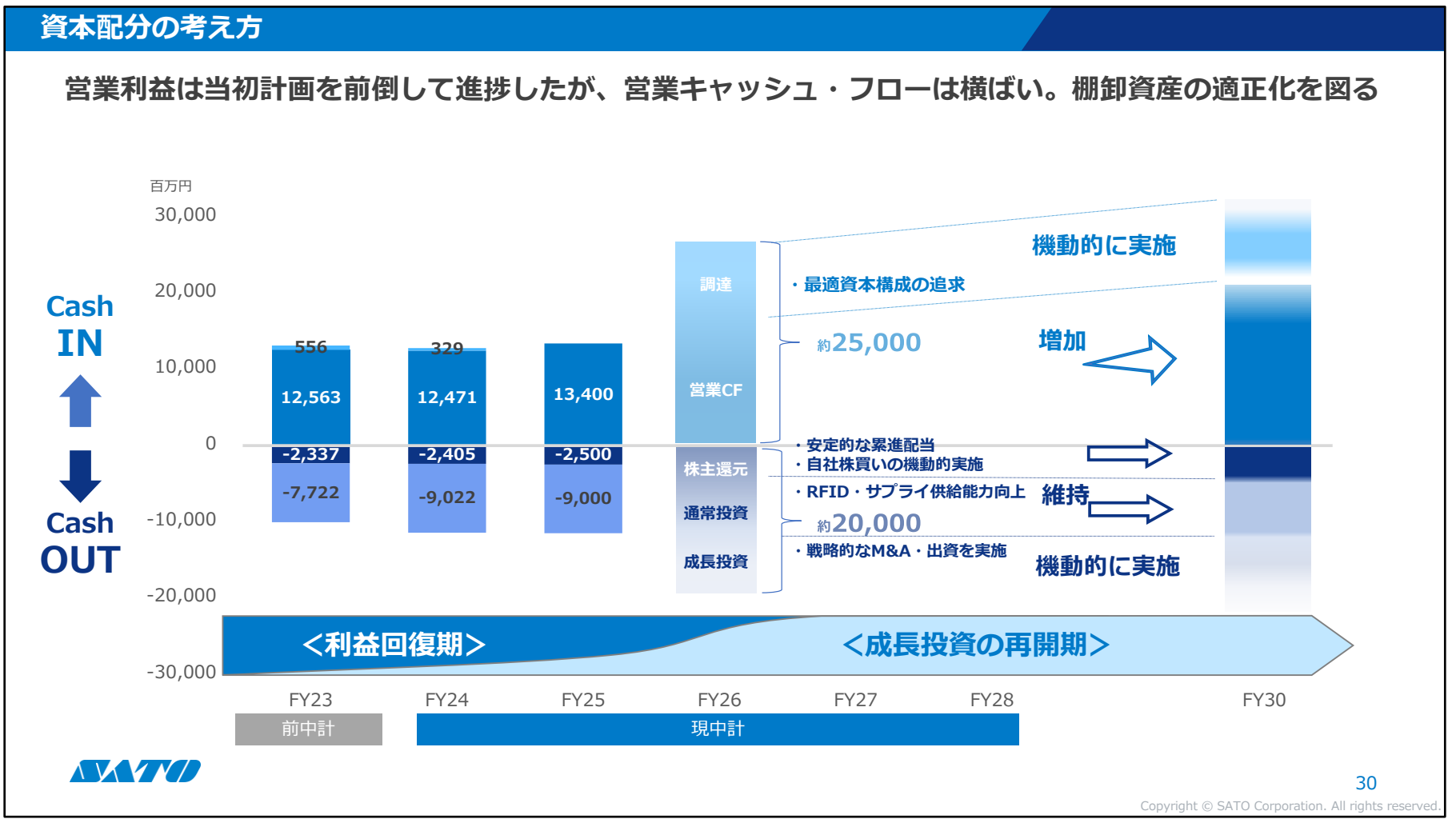
FY24
・中計初年度として増収・増益を達成し、利益回復フェーズを上回る着地

※PSI（Production, Sales, Inventory）：生産・販売・在庫の計画管理

29

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

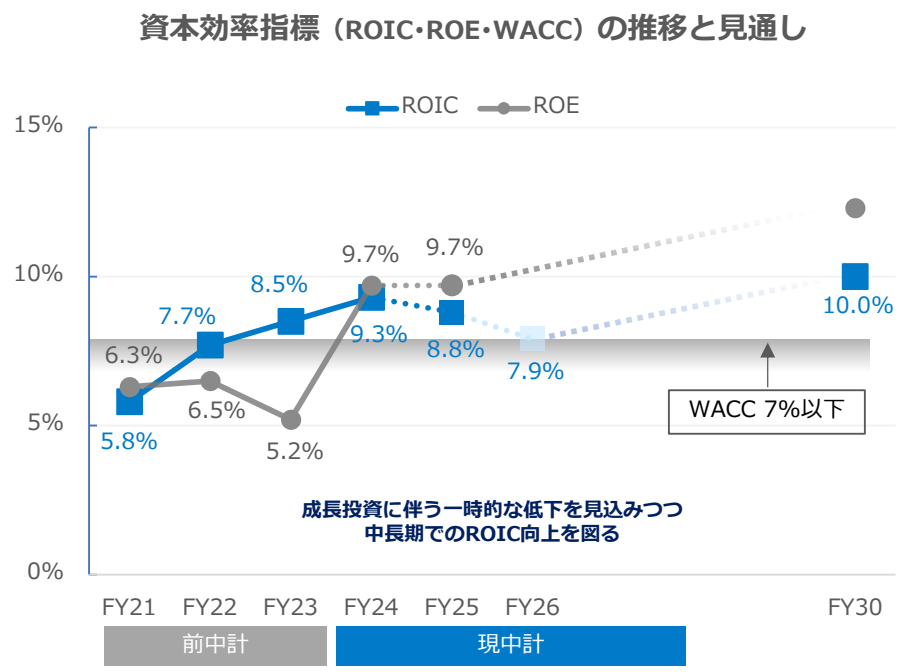
●続いて、ROICの分母となる投下資本の回転率の改善についてご説明します
●FY24の営業キャッシュフローは、約9億円の減少となりましたが、主な要因は運転資本の増加と見ています。一部には一時的な影響もありますが、中長期的な視点での見直しが求められる領域であると認識しています
●中でも棚卸資産は約290億円と、影響が大きいため、まずは在庫から改善に着手しています
●FY24には、プリンターの製造・開発部門でPSI、つまり生産・販売・在庫の計画管理の精度向上を目的に改善プロジェクトを立ち上げました。FY25は、システム運用も含めて全体最適化を図っていきます
●また、日本のベース事業でも、サプライ商品を中心に長期滞留品や外部保管品の可視化を進めています。FY25からはお客さまとのサプライ商品の在庫契約や補充運用の見直しに着手し、過剰在庫の抑制と、サービス水準の維持の両立をめざします
●現時点では、棚卸資産がどの程度圧縮できるかは試算が難しい状況ですが、まずは構造の見直しから取り組み、最適化を実現していく方針です
●売上債権については、一部地域でファクタリングを導入し、売掛金の早期回収とクレジットリスクの低減を図っており、今後も他拠点に展開する可能性があります
●あわせて、これまでも各地域で債権管理には取り組んできましたが、FY24からは全体を俯瞰した実態把握に着手しています。FY25も引き続き、拠点横断での状況把握を進め、対応の精度を高めていきます
●固定資産については、投資判断やM&Aのシナジー評価に関する管理精度を高めるべく、FY25より評価指標の整備や仕組み化に着手しております
●その一環として、投資運用管理プロジェクトを立ち上げ、過去の案件を対象に、事後評価プロセスや進捗モニタリングの試験運用を開始し、将来的な継続・見直しといった判断に活用していく予定です
●こうした資本効率の改善にあたっては、それを支える経営基盤の整備も進めてきました。その集大成が、2025年4月に実施したホールディングスと中核事業会社の統合です。現在は、経営資源とガバナンスを一元的に管理できる体制の構築を進めているところです
●また、事業運営面では、FY24から、商品セグメントごとのバリューチェーンを一体で管理する事業本部の体制に組織を再編しています。この体制によって、PSIのような部門横断の計画管理や、棚卸資産・固定資産の最適化といった課題にも、事業本部を超えた全社視点での意思決定と実行ができるようになってきています

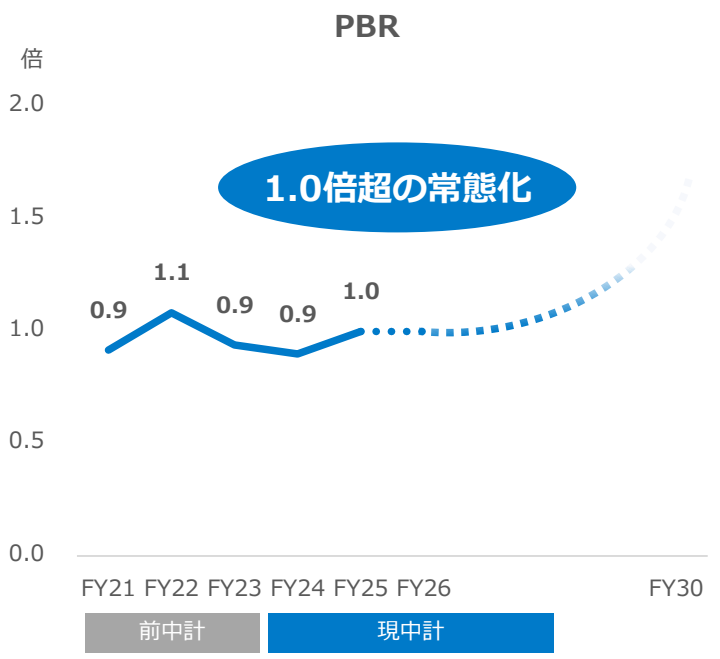



●ここまでご説明してきたように、当社ではROICの維持・向上に向けて、利益構造と資本効率の両面から取り組みを進めています
●FY24は、営業利益については中期経営計画を上回るペースで進捗しましたが、営業キャッシュフローは一時的に減少しました
●背景には、棚卸資産の積み上がりに加えて、売掛金の増加や買掛金の減少といった複数の要因が重なっています
●中でも棚卸資産は、規模が大きく、改善の余地がある領域と捉えており、先ほどご説明した通り、現在は計画管理や在庫運用の見直しを進めているところです
●こうした実績や取り組みを踏まえ、現在は中期経営計画の刷新に向けた準備を進めています
●資本配分の考え方についても、この新たな中計の中で、あらためて明確にお示ししていく予定です
●現時点では具体的な配分割合までは申し上げられませんが、成長、還元、基盤強化という3つの観点から、中期的な方針を再整理している段階です
●企業価値の中長期的な向上を見据え、キャッシュフローの創出力強化についても、引き続き重点的に取り組んでまいります

## 資本効率の改善を通じた企業価値の向上

**ROICスプレッドのプラス拡大を通じ、PBR1.0倍超の常態化をめざす**
**WACCを意識した資本配分と各施策を継続し、企業価値の向上に取り組む**





Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●当社では、利益構造と資本効率の両面で取り組みを進めることで、WACCを上回るROICの維持・向上をめざしています
●その積み重ねによって、PBRが1倍を安定的に上回る状態を、しっかりと常態化させていきたいと考えています
●成長投資によってROICが一時的に低下する場面も想定されますが、中長期的な改善を重視して取り組みを進めていきます
●一方で、ROEの水準は着実に上昇してきており、資本の活用効率は、少しずつ底上げされてきていると認識しています
●今後も、こうした各施策の積み上げを通じて、企業価値の向上と市場からの評価の両立を図ってまいります

●本日のご説明は以上となります
●今後も、資本効率と企業価値の向上に真摯に取り組んでまいりますので、引き続きご支援のほどよろしくお願いいたします

# Appendix

補足資料　P.33～P.41
用語集　P.42～P.45


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

## 事業別商品概要

**連結売上高：154,807百万円（FY24）　100%**

### ベース事業

連結売上高の85%　(地域別売上高構成比：米州 14%、欧州 9%、アジア・オセアニア 17%、日本 60%)

**メカトロ 38%**

プリンター

ハンドラベラー
その他ハード

ソフトウェア

保守サポート

**サプライ 47%**

ラベル・タグ

### プライマリー専業

15%　(地域別売上高構成比：米州 15%、欧州 83%、アジア・オセアニア2%)

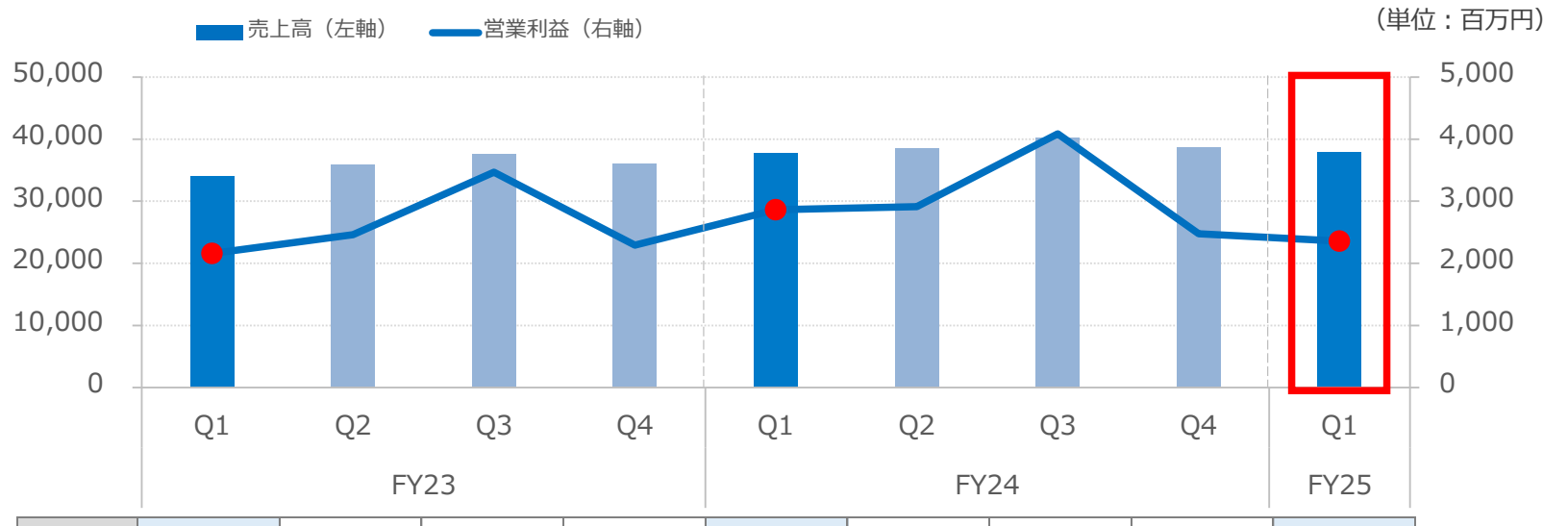
**サプライ 100%**

シール
(プライマリーラベル)

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

## 自動認識ソリューション事業（連結）　Q1 (4～6月)

### 売上高・営業利益 推移




| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 33,989 | 35,797 | 37,628 | 36,031 | 37,674 | 38,415 | 40,121 | 38,596 | 37,829 |
| 前年比 | +0.9% | -2.7% | -0.6% | +4.5% | +10.8% | +7.3% | +6.6% | +7.1% | +0.4% |
| 営業利益 | 2,160 | 2,460 | 3,467 | 2,295 | 2,864 | 2,914 | 4,086 | 2,475 | 2,359 |
| 前年比 | 2.6倍 | -16.6% | +4.9% | +30.4% | +32.6% | +18.4% | +17.9% | +7.8% | -17.6% |

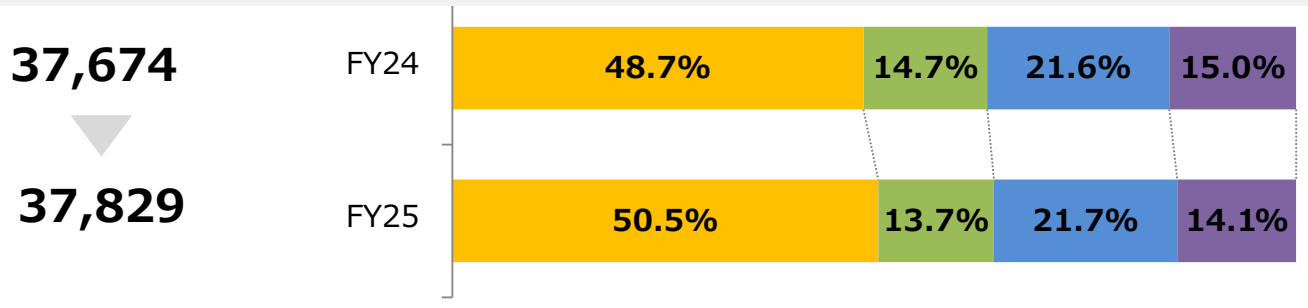

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

## 地域別売上高及び営業利益構成

（単位：百万円）

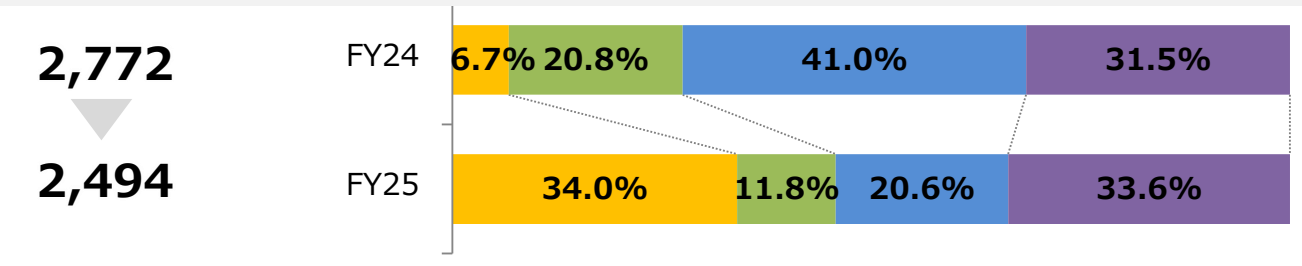
日本　米州　欧州　アジア・オセアニア

### 売上高




### 営業利益

※ 構成比は消去を除く




営業利益率　FY24　日本：1.0%、海外：13.4%
FY25　日本：4.5%、海外：8.7%

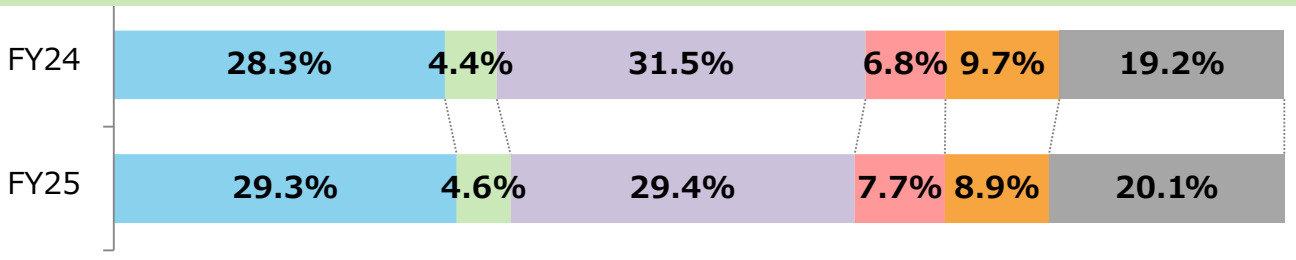

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

## 市場別売上高構成

マニュファクチャリング　ロジスティクス　リテール　ヘルスケア　フード　その他

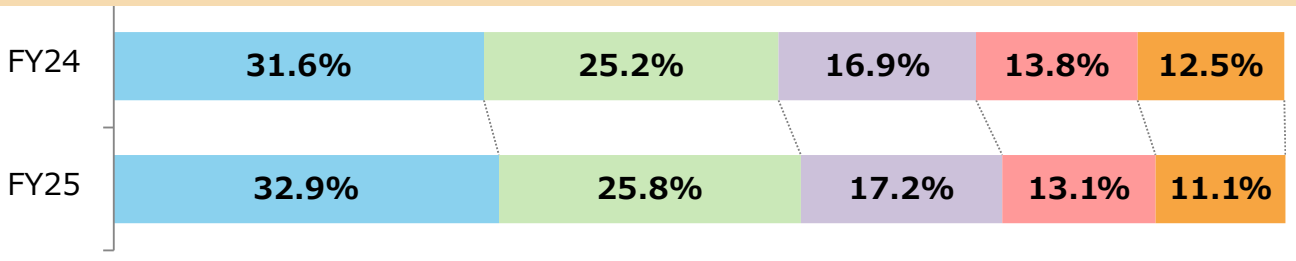
### 海外

※ 主な販社。工場・プライマリー専業会社は除く




### 日本

※ 保守等は除く




※ FY25Q1より公共とマニュファクチャリングを合算。グラフは遡及修正後



Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

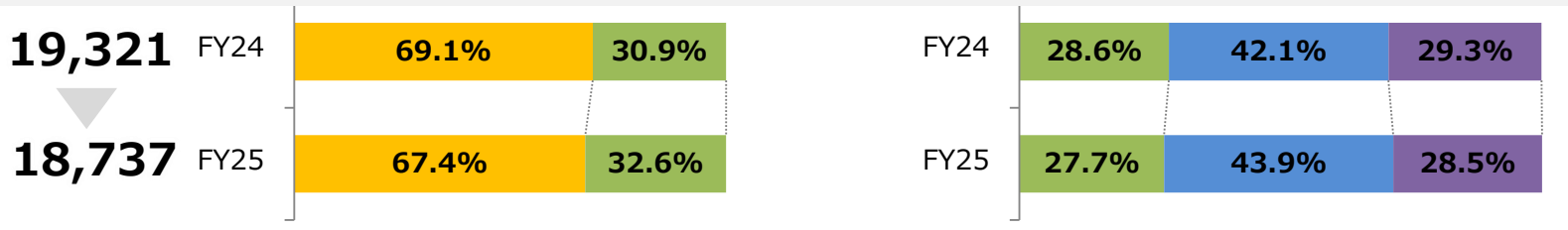
## 自動認識ソリューション事業（海外）　Q1 (4～6月)

### 売上高及び営業利益構成 (事業別・地域別)

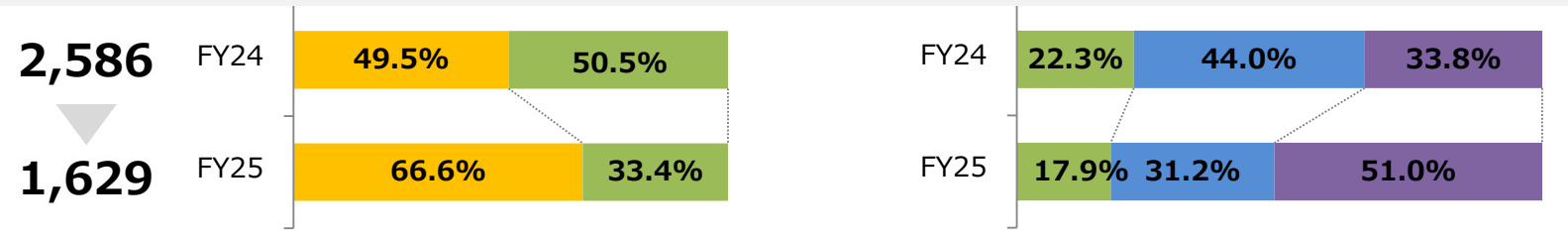
（単位：百万円）

ベース　プライマリー　米州　欧州　アジア・オセアニア

**売上高**




**営業利益**　※ 構成比は消去を除く




営業利益率：
FY24　ベース：9.6%、プライマリー：21.8%
FY25　ベース：8.9%、プライマリー：9.2%

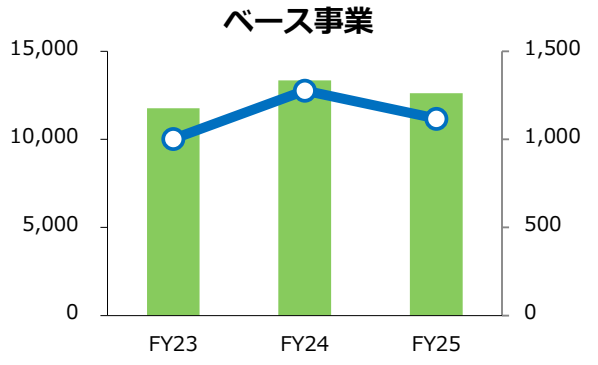
FY24 米州：10.4%、欧州：13.9%、アジア・オセアニア：15.4%
FY25 米州：5.8%、欧州：6.4%、アジア・オセアニア：16.1%

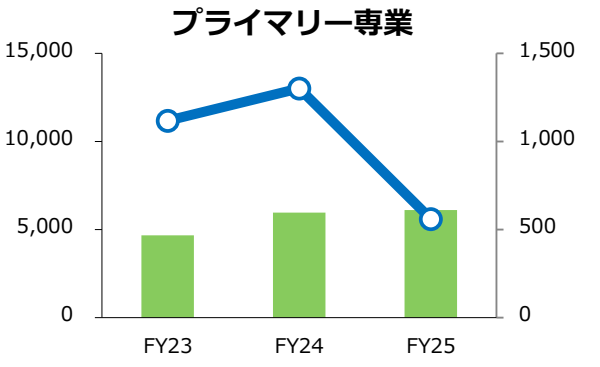

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

## 事業別及び地域別売上高及び営業利益推移

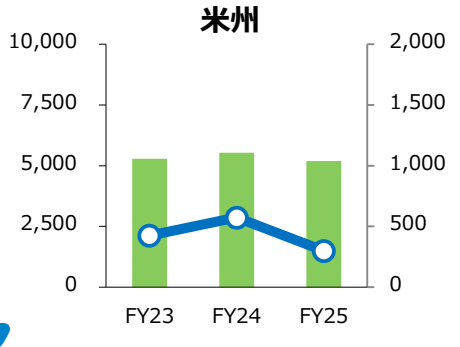
**事業別**

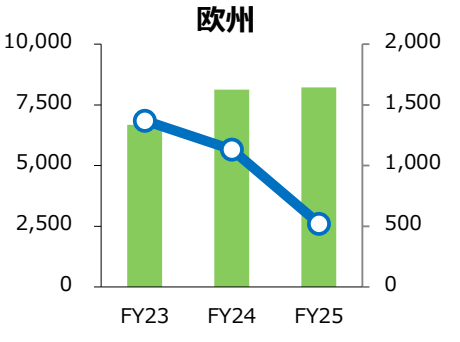
売上高　営業利益　（単位：百万円、左軸：売上高、右軸：営業利益）

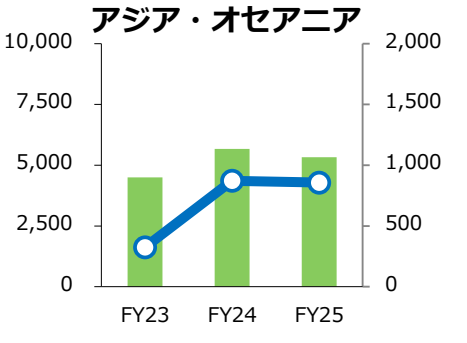



**地域別**






Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

## 事業セグメント別売上高及び営業利益（ロシア子会社を除外）

（単位：百万円）

| | | | FY24 | FY25 | 前年比 | 現地通貨ベース |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 連結 | | 売上高 | 32,770 | 32,740 | -0.1% | +3.1% |
| | | 営業利益 | 1,789 | 1,922 | +7.4% | +18.6% |
| 海外 | ベース事業 | 売上高 | 13,355 | 12,628 | -5.4% | +0.4% |
| | | 営業利益 | 1,277 | 1,118 | -12.5% | -7.3% |
| | プライマリー専業 | 売上高 | 1,061 | 1,020 | -3.9% | +20.1% |
| | | 営業利益 | 226 | 124 | -45.3% | -24.2% |
| | 消去 | 営業利益 | 7 | -50 | - | - |
| | 計 | 売上高 | 14,417 | 13,648 | -5.3% | +1.9% |
| | | 営業利益 | 1,511 | 1,192 | -21.1% | -13.6% |
| 日本 | | 売上高 | 18,353 | 19,091 | +4.0% | +4.0% |
| | | 営業利益 | 186 | 864 | 4.6倍 | 5.1倍 |
| 消去 | | 営業利益 | 92 | -134 | - | - |


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

## 自動認識ソリューション事業（連結）　Q1 (4～6月)

### 業績（ロシア子会社を除外）

（単位：百万円）

| | FY24 | FY25 | 増減 | 前年比 |
|---|---|---|---|---|
| 売 上 高 | 32,770 | 32,740 | -30 | -0.1% |
| 営業利益 | 1,789 | 1,922 | +132 | +7.4% |
| 営業利益率 | 5.5% | 5.9% | +0.4pt | - |
| 経常利益 | 1,391 | 1,659 | +267 | +19.2% |
| 親会社株主に帰属する四半期純利益 | 597 | 1,060 | +462 | +77.4% |
| 実効税率 | 55.9% | 32.9% | -23.0pt | - |
| EBITDA※ | 2,952 | 3,072 | +119 | +4.1% |

FY25 Q1 為替レート（期中平均）：144.59円/USD, 163.80円/EUR　（FY24 Q1 同為替レート：155.85円/USD, 167.84円/EUR

※　EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

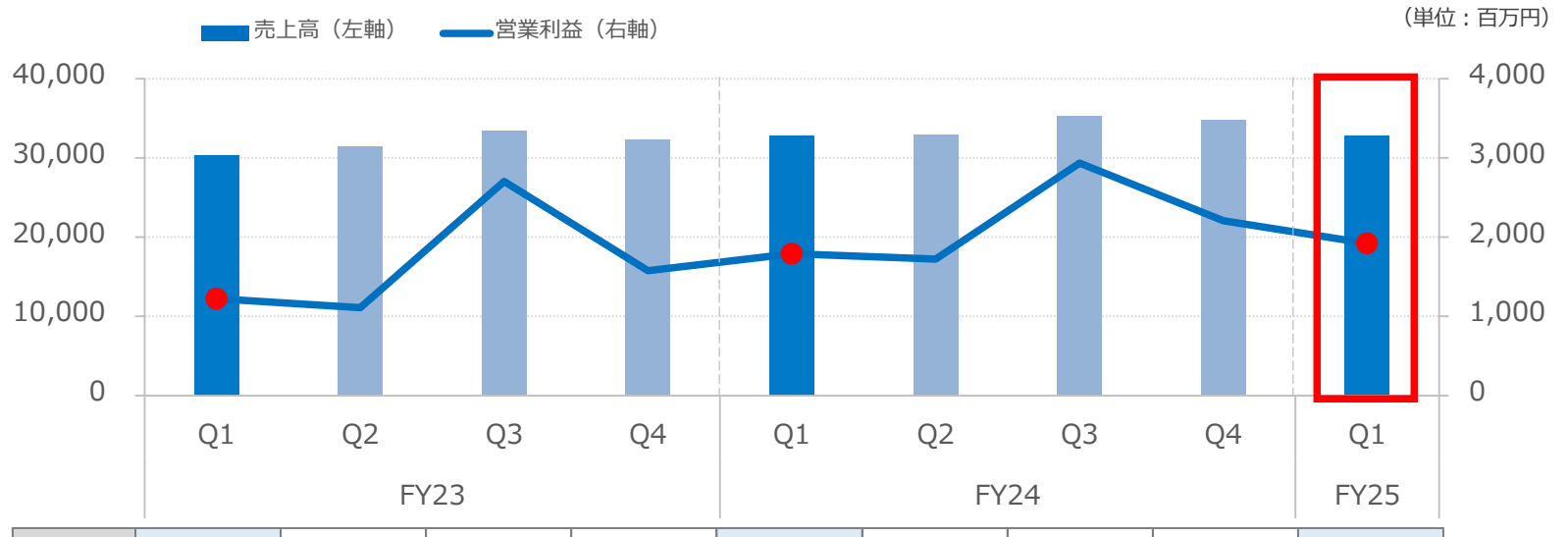
・減価償却　FY25 Q1：　1,146百万円　FY24 Q1：1,123百万円

・のれん償却　FY25 Q1：　3百万円　FY24 Q1：　38百万円



Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

## 売上高・営業利益 推移（ロシア子会社を除外）




| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 30,301 | 31,455 | 33,433 | 32,257 | 32,770 | 32,918 | 35,238 | 34,786 | 32,740 |
| 前年比 | +1.6% | -1.7% | +2.6% | +4.9% | +8.1% | +4.7% | +5.4% | +7.8% | -0.1% |
| 営業利益 | 1,222 | 1,110 | 2,704 | 1,577 | 1,789 | 1,724 | 2,935 | 2,209 | 1,922 |
| 前年比 | 2.0倍 | -45.1% | +40.9% | 2.1倍 | +46.5% | +55.2% | +8.5% | +40.0% | +7.4% |


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

# 用語集（1/4）

| サトー独自のコンセプト・取り組み | | 説明 |
|---|---|---|
| 1 | **自動認識ソリューション事業** | DCS & Labelingを展開。具体的には、お客さまの課題に基づいて自社で開発・製造したバーコードプリンターやラベル、自社で設計したソフトウェアやサービス、外部パートナーの技術や商品などを組み合わせて提供。本事業は海外と日本に区分され、海外はベース事業とプライマリー専業から構成される。 |
| 2 | **DCS & Labeling**<br>（DCS: Data Collection Systems） | バーコードやRFIDなどの自動認識技術とプリンターやラベルなどの商品・サービスを活用し、さまざまな現場にあるモノや人の情報（＝Data）を正確かつ効率的に収集（＝Collection）する仕組み（=Systems）と、情報を最適な形でひも付けするタギング（含むLabeling）を提供するサトーグループのビジネスモデル。<br>また、お客さま課題の高度化を受け、オープンなイノベーションやパートナーシップを活用し、本ビジネスモデルに画像認識・音声認識や位置測位技術、センサーなど、さらに付加価値を高める技術を組み合わせることで、お客さま課題の解決手法をさらに向上させている。 |
| 3 | **ベース事業** | バーコードや商品価格、製造年月日、消費期限など可変情報をタギングするビジネス。 |
| 4 | **プライマリー専業** | 商品ラベルなどの固定情報ラベルをタギングするビジネス。<br>Achernar（アルゼンチン）、Prakolar（ブラジル）、Okil（ロシア）、X-Pack（ロシア）、Hirich（ベトナム）からなる。 |
| 5 | **タギング** | お客さまの現場でモノや人にIDや状態情報を物理的にひも付けし、現物と情報を一致させ、デジタル化された情報を活用できるようにする作業。<br>この「現物と情報の一致」は、商品に価格等の情報をひも付けするハンドラベラーの時代から続く。 |
| 6 | **コト売り** | 商品の単品売りではなく、ハードウェアやサプライ、保守サービス、ソフトウェア等を組み合わせたソリューションを、ROIの提示を含めて提案する売り方。単品売りの「モノ売り」に対する概念。 |
| 7 | **Perfect and Unique Tagging**<br>(PUT) | モノや人に対し、IDなどの属性情報に加え、位置情報やセンサーなどから得られる状態情報をひも付けることにより、完全かつ唯一無二な個体情報をトレースできるようにする高難度な課題を解決するタギング手法。人手を介さず動作と一体化した全自動の読み取りで状態を識別・管理ができる。PUTを活用したソリューションにより、企業単位の現場課題だけでなく社会全体の共通課題の解決をめざす。 |

＊下線付き用語は別途説明項目あり



Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

# 用語集（2/4）

| サトー独自のコンセプト・取り組み（続き） | | 説明 |
|---|---|---|
| 8 | **現場力** | さまざまな市場・業界のお客さまの現場と向き合い、運用を理解し、課題の本質を捉えて最適な解決策を提供する力。<br>カバレッジ(現場を知ることで蓄積された幅広い「市場x業界x用途」の課題へ対応する力)、インテグレーション(戦略パートナーとの共創に基づき、商品・サービス・技術を統合して提供する力)、メンテナンス(継続的なソリューション提供でお客さまの信頼を醸成し、深く、長い関係を構築する力)の3つの要素で構成される。 |
| 9 | **三行提報** | 社員が現場でキャッチした、会社を良くするための情報やアイデアを約三行（100～150文字）にまとめ、毎日経営トップに直接提出する取り組み。経営トップはいち早く社内外の環境変化を把握し、迅速な意思決定や必要な施策を講じ、社員は経営者と同じ目線で物事を考える「全員参画の経営」に寄与。また経営トップに直接提出することから、不正や不適切な行為などを防ぐモニタリングとしての役割も担っており、コーポレートガバナンスの面においても効果を発揮。<br>1976年から始まり、近年は海外拠点の導入も増えている。 |
| **商品・サービス・技術** | | **説明** |
| 1 | **自動認識ソリューション** | DCS & Labelingを実現するための商品・サービス。具体的にはプリンター、ラベル、ソフトウェア、保守サポートなどの組み合わせ。加えて、近年は複雑化・多様化するお客さま課題に応えるため、自前主義に拘らず、パートナーシップを推進することによって実現をめざす。例えば位置測位技術を用いてモノや人の位置情報を取得し、作業者や在庫の動きをリアルタイム捕捉することで、工数・作業時間の見える化や製造工程の進捗管理を実現。 |
| 2 | **メカトロ商品** | プリンターやラベル自動貼付機器、スキャナー、ハンドラベラーなどのハードウェア、ソフトウェア、保守サポートなど、サプライ商品以外のすべて。粗利率はサプライ商品よりも高い。プリンターはマレーシア、ベトナムおよび台湾にて製造。 |
| 3 | **サプライ商品** | 可変情報ラベル、RFIDタグ、プライマリーラベル（商品シール）、リボンなどの消耗品。粗利率はメカトロ商品よりも低いが、リピートビジネスのため販売管理費率は低い。 |
| 4 | **可変情報ラベル** | バーコードや商品価格、製造年月日、消費期限など、お客さまの現場で必要に応じて変化させる情報を印字する用途のラベル。必要な時に必要な分だけ発行できる点が、固定情報を一度に大量印刷するプライマリーラベル（商品シール）との大きな相違。 |


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

## 用語集（3/4）

| 商品・サービス名・技術（続き） | | 説明 |
|---|---|---|
| 5 | **RFID**<br>（Radio Frequency Identification） | 自動認識技術の一つ。電波を利用してデータの読み書きを行い、①複数一括読み取り、②非接触での読み取り、③遮蔽物や汚損があっても可能な読み取り、④情報の書き換え、といったバーコードには無い特性を持つ。これにより、業務効率の飛躍的な向上が可能。 |
| 6 | **SOS**<br>(SATO Online Services) | お客さまのプリンターをクラウドに接続して遠隔でモニタリングを行うサービス。これにより予防保守やエラー時の早期復旧が可能となる。またお客さまはプリンターの稼働・活用状況を一覧でき、資産管理が容易となる。<br>一方サトーにとっては、予防保守の実現による保守人員の労働生産性向上や、保守人員が少ない海外におけるサポート向上に寄与。 |
| 7 | **AEP**<br>(Application Enabled Printing) | プリンターに内蔵された知能がラベル発行作業を最適化。PCを介さずプリンター単体での他システムとの連動も可能。 |
| 8 | **AEP Cloud**<br>(Application Enabled Printing Could) | 2025年4月に欧州子会社のSATO Europe GmbHがローンチしたクラウド型のaPaaS (Application Platform as a Service)。お客さまが直面している複雑なラベル貼り付けの運用や法規制（例：デジタル製品パスポート）などの課題に対して、ノーコード・ローコードで柔軟かつ迅速なアプリケーション設計が可能となる。これにより、運用精度、業務効率、コスト管理などの実現に寄与。 |
| 9 | **ベンダーマーキング** | 納品先がベンダーやサプライヤーに対し、商品・製品の納品時に指定の情報を記載したラベルを貼りつけように要請する取り組み。 |


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

# 用語集（4/4）

| 2012年以降に買収等した主な会社 | | 説明 |
|---|---|---|
| 1 | **Argox Information Co., Ltd.**（台湾） | 2012年に買収したエントリー・モデルのプリンターの開発・製造・販売子会社。 |
| 2 | **Achernar S.A.**（アルゼンチン） | 2012年に買収したプライマリー専業子会社。 |
| 3 | **Magellan Technology Pty Ltd.**（オーストラリア） | 大量のRFIDタグを高速かつ正確に読み取ることができ、金属や液体の干渉を受けず、積層状態での読み取りに強く、優位性の高いRFID技術「PJM (Phase Jitter Modulation)」を含む同社の事業を2013年に譲り受け、SATO Vicinity Pty Ltd.を設立。 |
| 4 | **Okil-Holding, JSC**（ロシア） | 2014年に買収したプライマリー専業子会社。サトーが75%の株式を保有。同国のX-Packは関連会社。 |
| 5 | **Prakolar Rótulos Autoadesivos LTDA.**（ブラジル） | 2015年に買収したプライマリー専業子会社。 |
| 6 | **High Rich Trading & Service Corporation**（ベトナム） | 2017年に株式取得したプライマリー専業子会社。サトーが49%の株式を保有。略称はHirich。 |
| 7 | **Stafford Press, Inc.**（米国） | 2023年に買収した花卉用タグ・ラベル（花や植物の品種名や写真が表示され、鉢やプランターに付けるタグやラベル）と、それらをオンデマンドでカラー発行するインクジェットプリンターの製造・販売子会社。 |
| **2017年以降に設立した海外子会社** | | **説明** |
| 1 | **X-Pack**（ロシア） | シュリンクスリーブ、インモールド、軟包装の製造・販売を行い、サトーが60%の株式を保有するプライマリー専業子会社。2017年設立。 |


Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

【本資料ご利用にあたってのご注意事項】
・ 本資料に記載の内容は全て2025年8月現在の情報をもとに作成したものです。
・ 本資料に記載の内容は予告なく変更することがあります。
・ 本資料で使用される商標、ロゴ、商号に関する権利は、当社またはそれぞれの権利の所有者に帰属します。
・ 本資料の内容に関する一切の権利につきましては当社に帰属し、本資料の全部または一部を当社の文書による事前の承諾なしに転載または複製することを固くお断り致します。

www.sato.co.jp

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.